

FESCO

多元化用工：

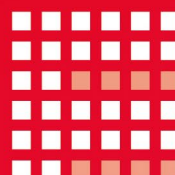
提升组织弹性、助力企业战略升级

Diverse Workforce Models:

Building Organizational Flexibility and Driving Strategic Transformation



调研主办方



FESCO

联合主办方

© 版权声明：本调研报告属智享会 & 北京外企人力资源服务有限公司所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & FESCO. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & FESCO is prohibited.

HR

目录

CONTENTS

●	目录	03
●	前言	04
●	报告框架	06
01	劳动力市场环境分析	07
●	供给端分析：人口老龄化和 Z 世代入职构成多元化用工的挑战与机遇	08
★	人口老龄化对企业用工的影响：老龄化导致用工成本上升和技能型人才断层加剧	08
★	Z 世代入职：带来管理方式调整与多元职业发展诉求，推动企业用工方式多元化	09
●	需求端分析：企业通过灵活的用工方式、组织扁平化来应对用工成本上升的挑战	12
●	权益保护与政策响应：企业正逐步构建更全面的多元化用工权益保护体系	13
02	企业多元化用工市场现状与定位	18
●	企业多元化用工市场现状：审慎扩张、针对性匹配、数字赋能	19
★	规模与预算：尽管企业在扩大规模上趋于谨慎，但对多元化用工的投入仍持积极态度	19
★	多元化用工模式与岗位：多元化用工策略出现升级与转型趋势	22
★	管理工具与技术支撑：多元化用工模式日益多样推动数字化管理工具需求增长	25
●	多元化用工定位：从以成本控制为主要目的升级为战略性人才资源配置手段	29
03	突破认知局限：多元化用工在组织与业务层面的战略价值	33
●	组织层面：优化组织结构，提升人才配置效率和环境适应能力	34
●	业务层面：实现业务效能提高与挑战响应能力跃升的双重突破	35
04	管理体系进阶：建立有效的多元化用工人力规划	40
●	多元化用工的规划转型：从临时应对到战略部署	41
★	规划意识从应付临时需求到系统性筹划	41
★	规划模式从成本控制到业务战略协同	43
★	HR 执行重心从事务管理升级到价值创造	46
★	多元化用工战略性应用的管理体系框架	52
●	供应商战略协同：价值评估从整合能力向应变洞察转变	53
★	供应商选择：企业从单一供应商模式转向多供应商战略，并对供应商能力提出新要求	53
★	供应商战略协同：作为战略合作伙伴，协助企业全方位人力资源规划	58
●	企业案例集	59
●	专家洞察	71
●	参调企业背景信息	75
●	多元化用工调研总结	77

前言

在全球政治经济格局深度重构的背景下，企业管理模式正面临前所未有的挑战。根据世界经济展望，2025 年和 2026 年，全球经济增速预计均为 3.3%，低于 3.7% 的历史平均水平（2000 年至 2019 年）¹。全球经济增长前景仍面临诸多不确定性，包括地缘政治紧张局势、贸易保护主义抬头以及气候变化等挑战，形成了“高成本、高波动、高不确定性”的全球营商环境。

事实上，中国劳动力市场正经历全球三重冲击波的叠加效应：宏观层面，国际货币基金组织（IMF）估算全球价值链重构将导致 1.4% 的长期增长率损失；中观产业端，2024 年制造业用工成本同比上涨 8.5%；微观就业市场，16-24 岁青年失业率连续 12 个月高于 18%²。当全球经济步入“低增长、高波动”新常态，传统用工模式已难以适配 BANI 时代的企业生存法则。在国内，人口老龄化加速导致劳动力供给持续收缩，“人才断层”困扰日益凸显；另一方面，Z 世代群体以鲜明的职业价值观刷新雇佣关系边界，对灵活性与自我实现的诉求持续倒逼管理模式升级。与此同时，中国经济向高质量发展转型过程中，企业既要应对用工成本刚性上涨的压力，又需在波动性加剧的商业环境中保持业务敏捷性。

这种挤压效应传导至企业端，催生出矛盾的用工图景：一方面，贝恩咨询调研显示 76% 的跨国企业正在加速供应链多元化布局，倒逼用工模式革新；另一方面，人社部对 2300 家企业的调查发现，有 43% 面临“用工荒”与“成本墙”的双重压力。

在此背景下，多元化用工正逐渐成为企业应对人才战略挑战的重要选项之一。它不仅在一定程度上帮助企业缓解了成本压力，还在一些领先企业中展现出推动组织创新和业务突破的潜力。尽管传统的“降本增效”目标仍然是许多企业实施多元化用工的主要驱动力，但其价值正在逐步拓展至更广泛的领域。一些企业开始探索如何利用灵活的人才配置模式来突破编制限制、获取关键技能，以及如何通过多元化的雇佣结构增强组织的适应性和韧性。这些问题不仅关乎企业的短期生存，更影响着其长期发展的质量和动力。这也促使着我们对于新的用工模式和管理策略进行市场的探索研究，尝试为更多企业就这一方向的认知与运用提供更多的借鉴以及突破的可能性参考。

因此，我们将围绕三大核心问题展开调研：

- **环境适配：**面对人口老龄化和 Z 世代价值观的变化，企业如何调整用工策略以适应新常态？
- **战略升级：**当多元化用工从传统的“应急工具”向“战略资源”转变时，企业应如何重新定义其价值和作用？
- **管理进阶：**在战略型用工需求日益增长的背景下，企业如何通过人力规划和供应商协同实现管理优化和突破？

与以往研究相比，本次调研特别关注中国企业对多元化用工战略价值的认知变化。调研结果显示，越来越多的企业开始认识到多元化用工不仅能够提升组织敏捷性，还能成为获取专业智力资源的重要途径。这种认知的转变标志着人力资源管理正在从被动响应向主动赋能迈进。在后续章节中，我们将拆解头部企业的实践样本，探讨如何将多元用工从操作层的工具选项，转化为驱动战略升级的底层能力。

1. IMF, 《世界经济展望》更新, 2025 年 1 月；

2. 国际劳工组织 (ILO), 2024 年 5 月

注：在本次调研中，我们使用“多元化用工”这一概念，其实质上与“人力资源灵活用工”是同义词。

步步高人力资本总监胡伟表示：

在过去几年，无论是国家层面还是企业层面，更多使用“灵活用工”这一概念。最初，灵活用工主要是指非全日制用工的补充形式，常常与非全日制用工形成对应关系。然而，在企业实践过程中，人们逐渐发现灵活用工的范畴可以扩展到正式用工。许多企业开始将其总用工模式中的正式工、小时工、实习生、退休返聘等各类用工形式放在同一维度来考虑，将员工权益作为一个整体工程来思考。

“多元化用工”这一概念的使用比“灵活用工”更具包容性。用工形式可以从法律层面、形式层面以及企业管理模式等不同维度进行分类。例如，承揽工和外包在不同企业中的定位就存在差异，有的企业将其视为正式工，有的则视为非正式工。这种模糊性使得“多元化”这一术语在学术层面更具周密性。

目前，无论是国家法律层面还是学术界，都尚未对灵活用工和多元化用工做出准确定义。因此，多元化用工可以理解为涵盖所有用工形式的总称，包括全日制、非全日制、灵活用工、固定用工、第三方用工以及自有用工等多种形式。

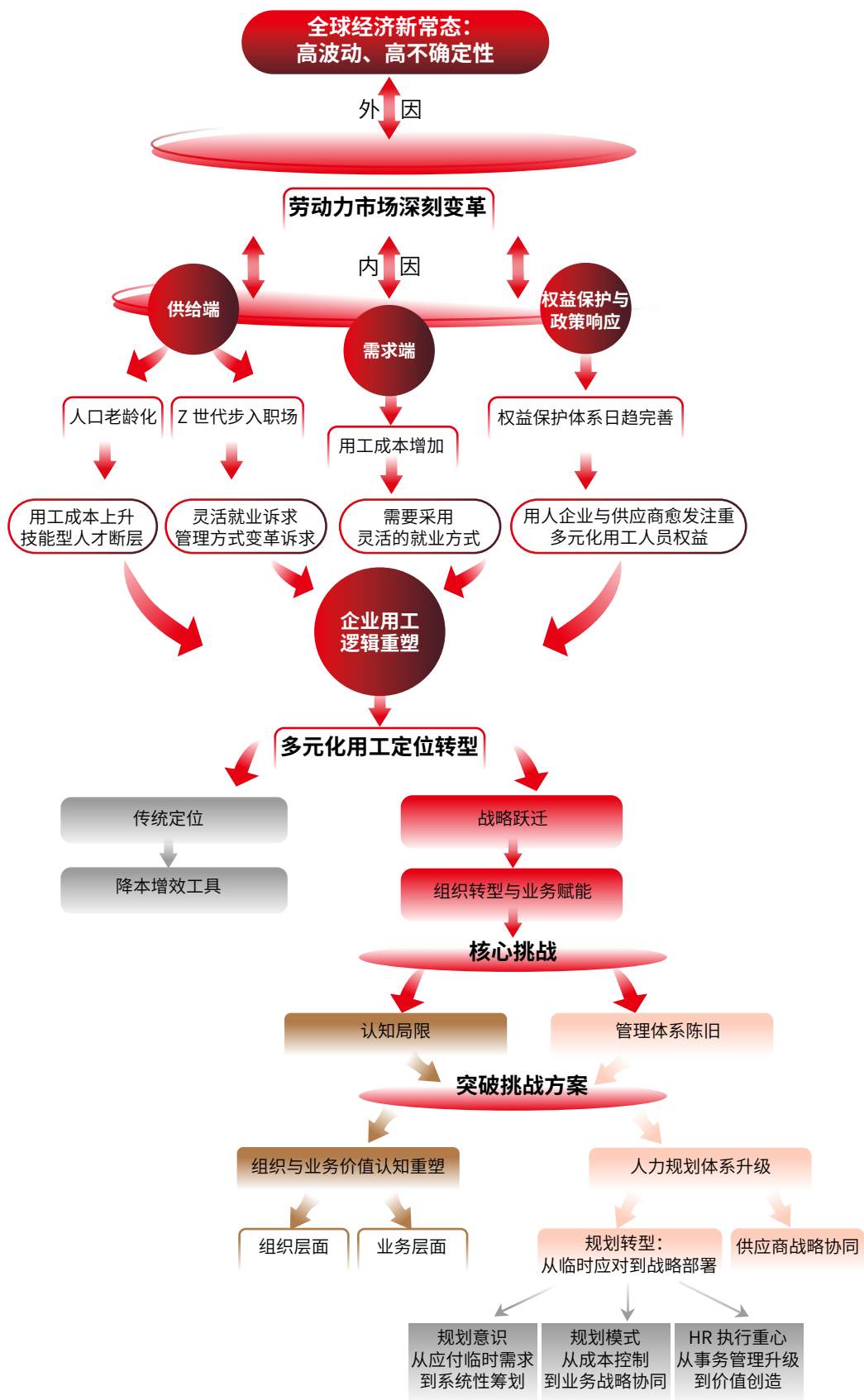
此外，北京外企人力资源服务有限公司用工解决方案专家王爽认为：

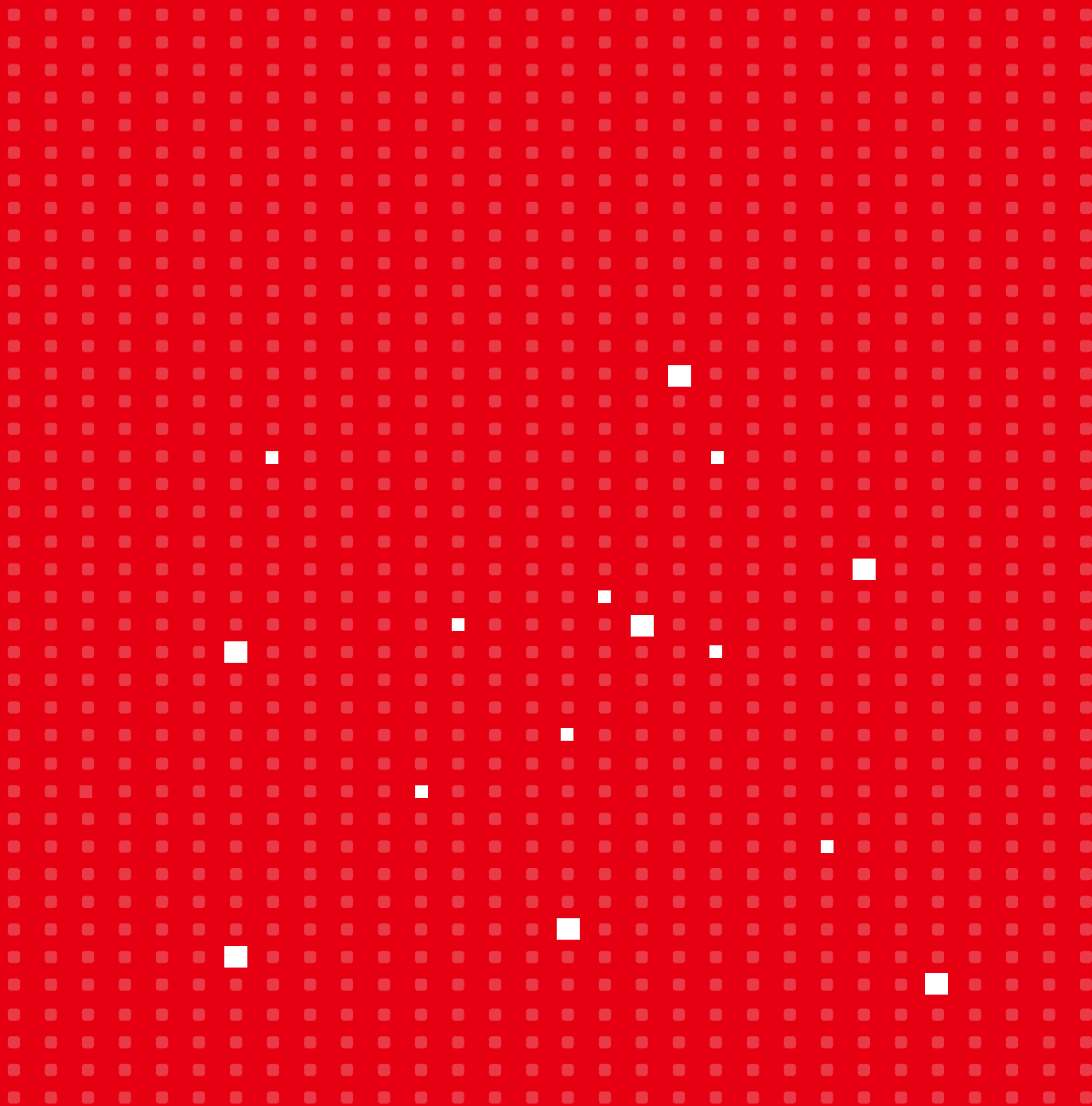
随着对灵活用工模式的深入理解和应用，其概念逐渐向多元化用工演变。这一转变不仅反映了名称上的变化，更体现了背后理念的深化。灵活用工最初是为了应对传统管理方式的沉重和复杂性，倾向于采用灵工或外包等形式，以简化管理流程。然而，随着客户需求的不断变化和升级，多元化用工的概念应运而生，它不仅涵盖了灵活用工的形式，还强调了对多样化需求的适应能力，背后体现了一种更全面、更深入的管理理念。这个概念的转变意味着，企业需要从单纯的灵活用工思维，转向更加复杂和多元的用工策略，以应对不断变化且要求更高的市场环境和客户需求。

综上，传统的“灵活用工”概念主要强调雇佣关系的灵活性，较为单一地聚焦于法律层面的合规性管理，侧重于满足短期业务波动带来的用人需求。而“多元化用工”则在法律合规的基础上，进一步拓展了内涵，不仅包括用工形式的多样性（全职、兼职、临时工等），还涵盖了人员构成的多元性（不同技能背景、工作经验和专业领域）以及合作模式的创新性（项目制、众包、共享员工等）。

更为重要的是，“灵活用工”更多体现的是一种被动应对需求的战术性手段，而“多元化用工”则强调一种前瞻性的系统设计，所以在本次调研中，我们采用“多元化用工”这一更为包容和全面的概念。

报告框架





PART 1

劳动力市场环境分析

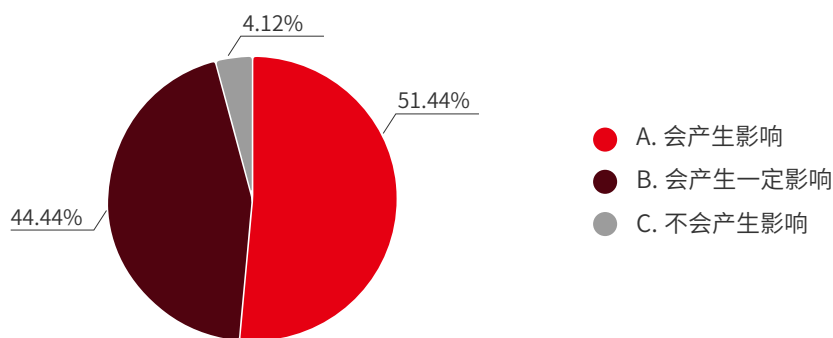
PART 1 劳动力市场环境分析

01 供给端分析：

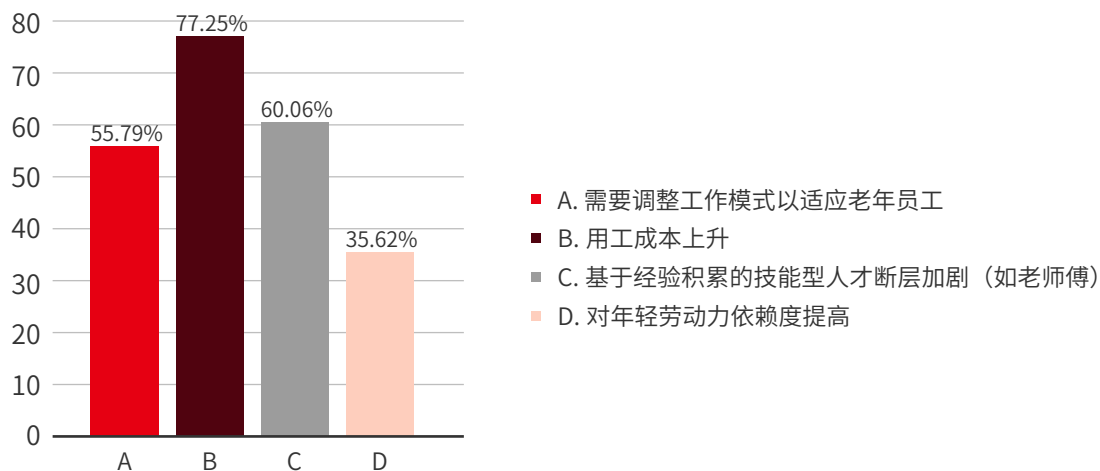
人口老龄化和 Z 世代入职构成多元化用工的挑战与机遇

人口老龄化对企业用工的影响：老龄化导致用工成本上升和技能型人才断层加剧

图表 1. 您认为人口老龄化是否会对企业用工产生影响？【单选】（N=243）



图表 2. 您认为人口老龄化会产生的影响具体表现在：【多选】（N=233）



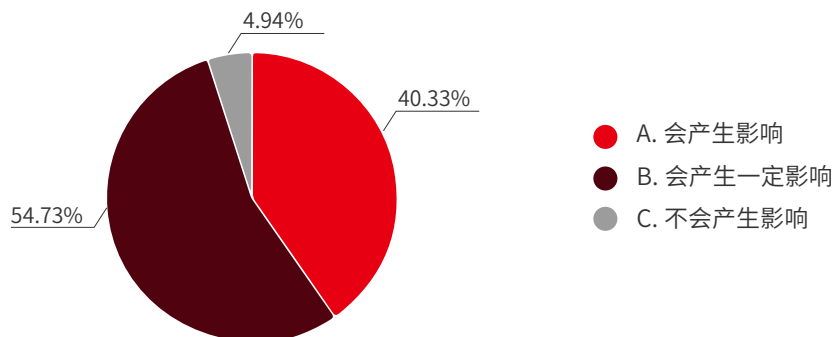
调研数据显示，高达 95.88% 的企业认为人口老龄化将对企业用工产生影响，这一普遍共识反映了中国人口结构变化的严峻现实。中国已于 2022 年进入人口负增长阶段，65 岁以上人口比例持续攀升，预计到 2030 年将超过 20%。这种人口结构转变正深刻改变着劳动力市场生态³。

用工成本上升 (77.25%) 成为最主要的影响因素，这与国内劳动力红利逐渐消退的宏观趋势高度一致。随着适龄劳动人口减少，企业为吸引和留住人才不得不提高薪酬和福利投入，加之社保负担增加，人工成本呈现刚性上涨态势。

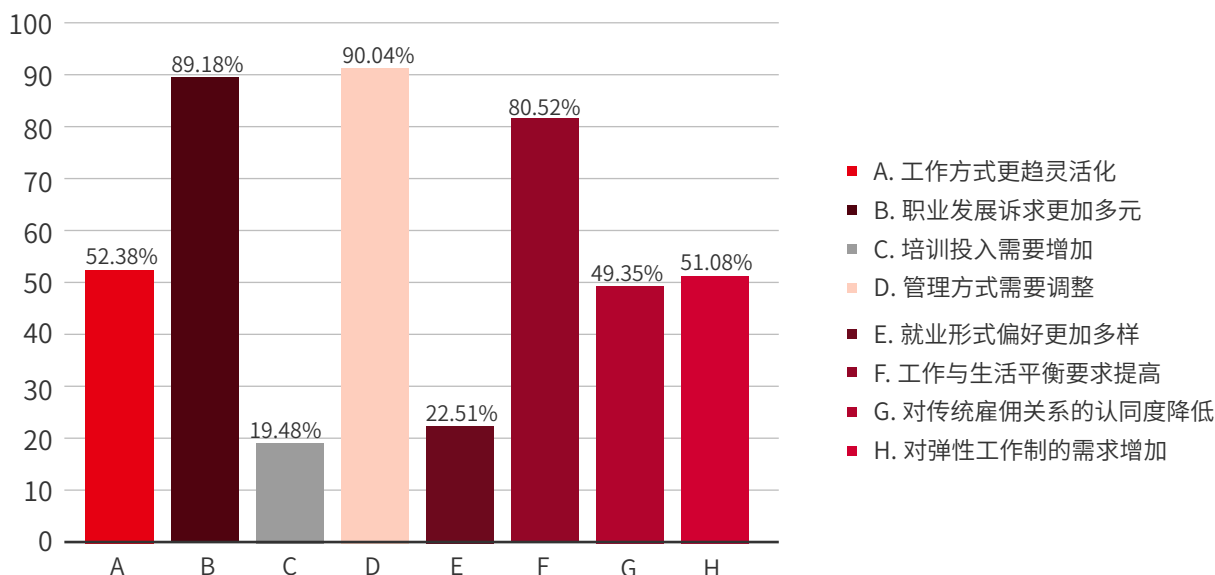
技能型人才断层加剧 (60.06%) 则揭示了中国制造业和传统行业面临的“师傅级”人才传承困境。多年来形成的“工匠精神”和经验积累难以在短期内复制，而这些领域的职业对年轻一代吸引力不足，导致技能传承出现断层。这一现象在制造、建筑、能源等依赖丰富经验的行业尤为突出，对中国产业升级和高质量发展构成挑战。

Z 世代入职：带来管理方式调整与多元职业发展诉求，推动企业用工方式多元化

图表 3. 您认为 Z 世代大量进入职场是否会对企业用工产生影响？【单选】（N= 243）



图表 4. Z 世代进入职场对贵公司的影响主要体现在：【多选】（N= 231）



九成以上的企业认为 Z 世代入职会对企业用工产生影响，这代表着 1995 年后出生的年轻人已成为劳动力市场的重要力量，他们伴随互联网成长，具有鲜明的价值观和工作偏好。

Z 世代进入职场对企业的影响可以分为两大类：直接影响用工方式的因素和影响企业内部管理的因素。在用工方式方面，数据显示有四项明显的趋势：工作方式更趋灵活化 (52.38%)、就业形式偏好更加多样 (22.51%)、对传统雇佣关系的认同度降低 (49.35%) 以及对弹性工作制的需求增加 (51.08%)。这些数据表明，虽然 Z 世代对用工方式的直接变革诉求尚未成为绝对主流，但已经有半数左右的企业感受到了这种变化压力，特别是在工作灵活性和弹性制度方面。此外，在“斜杠青年”“数字游民”等新概念流行的背景下，Z 世代正在重新定义“工作”的概念，他们追求的不仅是一份工作，更是一种生活方式和自我表达。这种观念转变正与中国经济向服务业和数字经济转型相互促进，催生出更多元的就业形态。

与此同时，在企业内部管理层面上，Z 世代的影响则表现得更为强烈：高达 90.04% 的企业认为管理方式需要调整，89.18% 注意到职业发展诉求更加多元，80.52% 感受到工作与生活平衡要求提高，还有 19.48% 认为培训投入需要增加。这种内部管理变革的高比例表明，Z 世代首先改变的是对工作本身的态度和期望，而这种态度和期望的变化虽然不直接指向雇佣关系变革，但却是推动企业重新思考用工方式的内在动力。

图表 5. 您认为贵公司 Z 世代各年龄段员工对多元化用工方式的接受程度如何？
(请为每个年龄段评分。评分标准: 1- 非常排斥, 2- 比较排斥, 3- 一般, 4- 比较接受, 5- 非常接受) [矩阵量表题]

题目 \ 选项	1	2	3	4	5	平均分
90 后员工	2.06%	1.03%	31.96%	42.27%	22.68%	3.82
95 后员工	1.03%	1.03%	16.49%	54.64%	26.80%	4.05
00 后员工	1.03%	2.06%	17.53%	44.33%	35.05%	4.10

调研显示不同年龄段员工对多元化用工方式的接受度呈现明显的代际递增趋势：90 后（3.82 分）、95 后（4.05 分）、00 后（4.10 分）。这一现象不仅反映了年轻一代对灵活工作方式的天然亲和力，也折射出中国就业环境与社会保障体系的变迁历程。

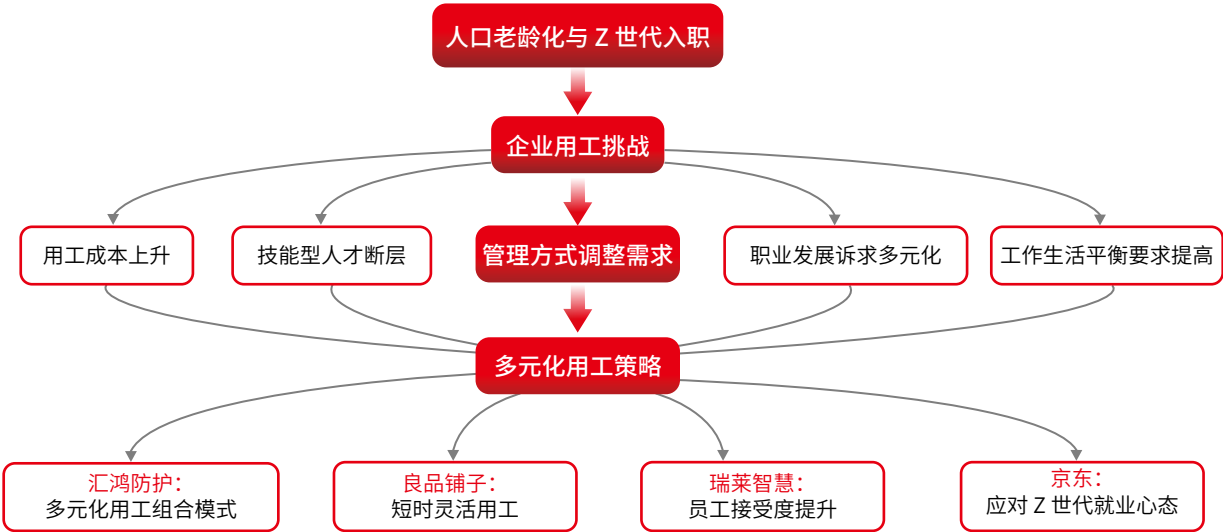
90 后员工成长于中国经济高速发展期，传统“铁饭碗”思维仍有影响，对稳定性的重视相对较高。而 95 后、尤其是 00 后员工则生长于移动互联网时代，见证了共享经济、平台经济的兴起，对非传统就业形式具有更高的适应性和接受度。他们对多元化用工模式（如远程工作、弹性工时、项目制合作等）的高接受度，既是个人价值观的体现，也是对未来就业趋势的敏锐把握。

在中国传统文化重视“稳定”的背景下，年轻一代对多元化用工的高接受度（95 后和 00 后均超过 80% 表示接受）表明就业观念正在发生根本性转变。而这种转变与中国经济结构调整、产业升级同步发生，为企业实施多元化用工创造了有利条件。不过需要商榷的是，这种高接受度究竟是主动选择还是被动适应。一方面，年轻一代确实更注重工作灵活性、自主性和多样化体验，主动寻求非传统雇佣关系；另一方面，当前就业市场压力加大、传统就业岗位减少也可能迫使部分年轻人不得不接受灵活用工模式。

人口老龄化与 Z 世代入职的双重趋势已成为推动企业用工多元化的主要动力。调研显示，95.88% 的企业认为老龄化将影响用工，主要表现为成本上升（77.25%）和技能型人才断层（60.06%）；同样，95.06% 的企业感受到 Z 世代带来的变革，尤其是管理方式调整（90.04%）、职业发展诉求多元化（89.18%）和工作生活平衡要求提高（80.52%）。

案例进一步印证了这些发现：

汇鸿防护面对严重老龄化地区的用工挑战，创新采用多元化用工组合模式；良品铺子通过短时灵活用工满足 Z 世代“工作即体验”的新理念；瑞莱智慧发现员工对多元用工身份接受度普遍提升，打破了年龄与灵活用工认同度的传统关联；京东则发现了 Z 世代复杂的就业心态与教育体系和就业市场之间的认知差距。这些一线实践表明，多元化用工已成为企业应对劳动力结构变化的关键策略，既能缓解成本压力和人才短缺，又能满足新生代员工对工作形态的差异化需求：



企业案例

良品铺子

■ Z 世代对于多元化用工的态度转变

Z 世代，尤其是零零后群体，对工作和就业的态度发生了显著变化。工作对他们而言，不再仅仅是谋生或获取收入的手段，更多是一种体验和兴趣的追求。在良品铺子的实践中，大量实习生来自高校，他们利用周末或节假日到店工作，工作时长从三小时到六小时不等，尤其在业务高峰期。这些年轻人的核心诉求在于体验，同时他们本身也是品牌的消费者，希望通过亲身参与工作来更好地了解品牌。

瑞莱智慧

近年来员工对多元化用工身份的接受度显著提升，不再对“派遣”或“外包”等身份标签特别敏感。这种观念转变跨越了年龄界限，无论年长或年轻员工都展现出较高的接受度。

京东

■ Z 世代对于多元化用工的态度

由于校园环境的过度保护，当前的学生群体与就业市场存在较大认知差距。市场变化带来的压力主要由社会层面承担，学生群体仍处于相对被保护的状态。这导致学生缺乏对职场的真实认知，普遍存在“眼高手低”的现象，对未来职业发展抱有不切实际的期望，认为高薪职位唾手可得。从就业心态来看，Z 世代呈现出复杂的特点。部分学生在了解实际情况后，能够调整心态，愿意作出改变。然而，也有相当一部分学生存在履约意识薄弱的问题，职业信用意识有待提升。同时，这一群体的抗压能力相对较弱，在工作中遇到不顺心或困难时，容易产生放弃的想法。

从外部环境来看，社会整体对学生的保护程度较高，这在某种程度上加剧了学生群体与实际就业市场的脱节。国家政策层面也采取了一些措施，如通过五年一贯制等方式延长学制，以缓解就业压力。这些措施虽然在短期内解决了部分就业问题，但也可能进一步推迟了学生接触真实职场的时机。

汇鸿防护

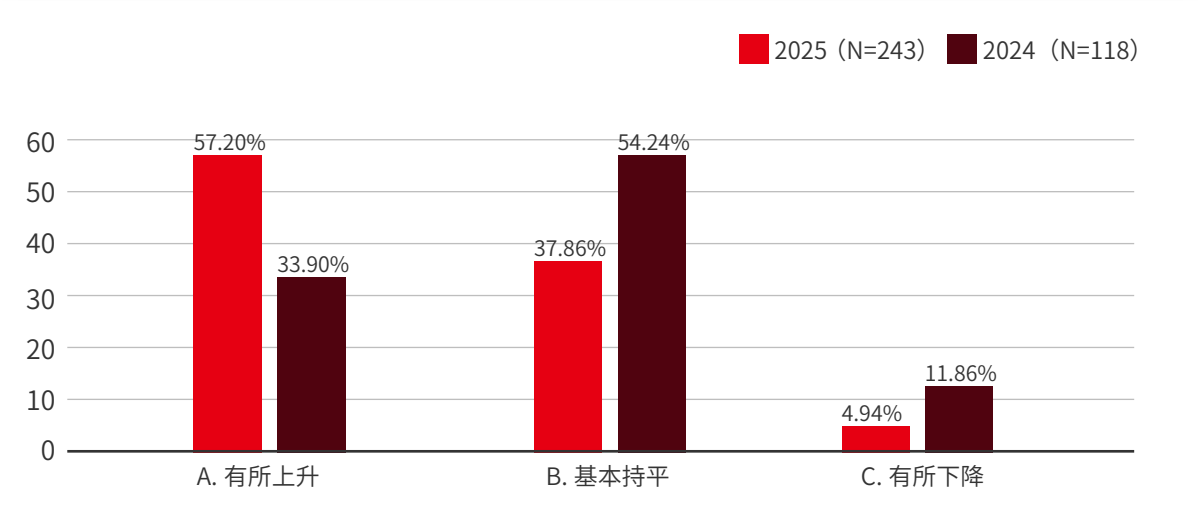
汇鸿防护在多元化用工方面的实践始于 2016 年。作为一家位于江苏南通如东的民营企业，地处全国老龄化程度最严重的县域，汇鸿防护的用工呈现明显的供不应求状态，一线基层员工平均年龄普遍超过 50 岁。面对本地固定用工、合同制用工难以满足需求的情况，企业开发了包括人力资源外包、劳务派遣和产线外包在内的多元化用工组合模式。

人口老龄化与 Z 世代入职的双重趋势正在重塑企业用工逻辑。通过调研数据与案例分析，我们发现多元化用工不仅是应对劳动力市场变化的关键策略，更是企业实现成本优化、满足新生代员工需求的重要手段。

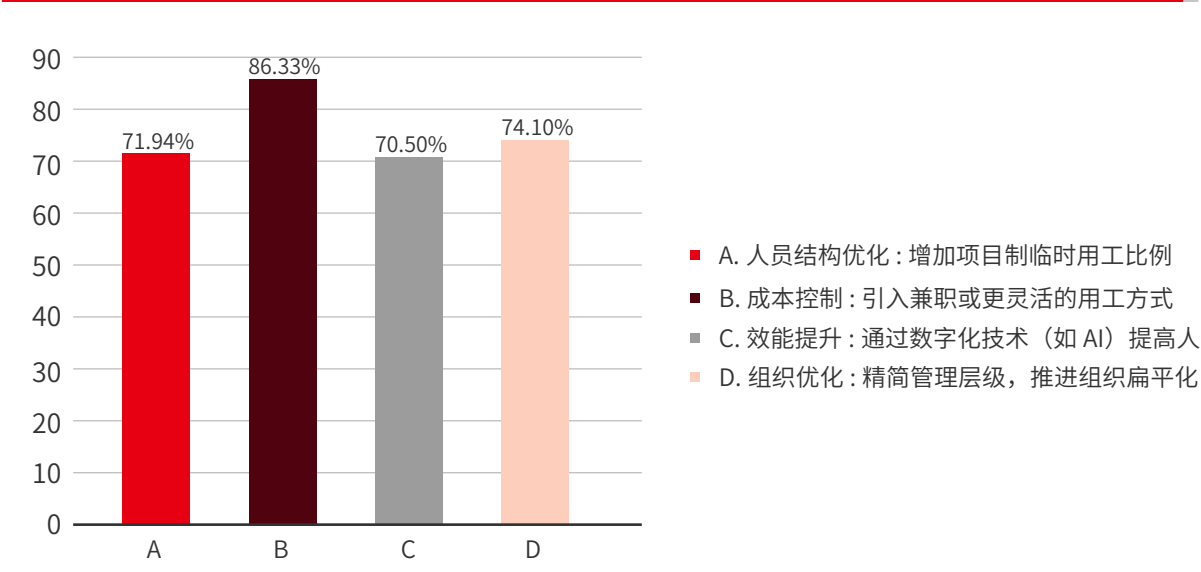
02
需求端分析：

企业通过灵活的用工方式、组织扁平化来应对用工成本上升的挑战

图表 6. 贵公司用工成本是否上升？【单选】



图表 7. 面对用工成本持续上升，您认为企业应该采取的主要应对措施有：【多选】（N=139）



2025 年数据显示 57.20% 的企业用工成本有所上升，较 2024 年的 33.90% 明显增加，而成本下降的企业比例从 11.86% 减少至 4.94%，反映出企业面临的用工成本压力持续加剧。

面对用工成本上升挑战，86.33% 的企业选择引入兼职或更灵活的用工方式作为主要应对策略，同时 74.10% 的企业推进组织扁平化，71.94% 增加项目制临时用工比例，70.50% 通过数字化技术提升人效，形成了从用工模式创新到组织结构优化再到技术赋能的多维应对体系。

专家洞察

面对上升的用工成本压力，企业越来越多地采用灵活用工方式并推进扁平化组织结构来缓解这一挑战，对此，北京外企专家谈到：



王爽

用工解决方案专家
北京外企人力资源服务有限公司

“

企业越来越多地采用灵活用工方式并推进扁平化组织结构来缓解这一挑战。这一趋势的核心原因在于企业不断挖掘存量岗位的资源 and 成本效率，尤其注重对现有岗位效率与成本的综合考量。管理上的扁平化有助于企业提升沟通与交互效率，特别是在多元化用工环境下，能够显著改善多角色管理决策和协同效果。

在实际案例中，新业务发展初期阶段的管理通常需要高度高效，以优先占领市场。此时，由于客户探索新模式的投入有限，人力资源服务公司可以提供多元化用工方案，与客户的正式团队协作，形成虚拟团队结构。这种结构整合了财务、采购、HR 及业务代表等各方面资源，构建高效扁平的组织形式，通过虚拟团队或专业部门团队运作多元化人力资源。

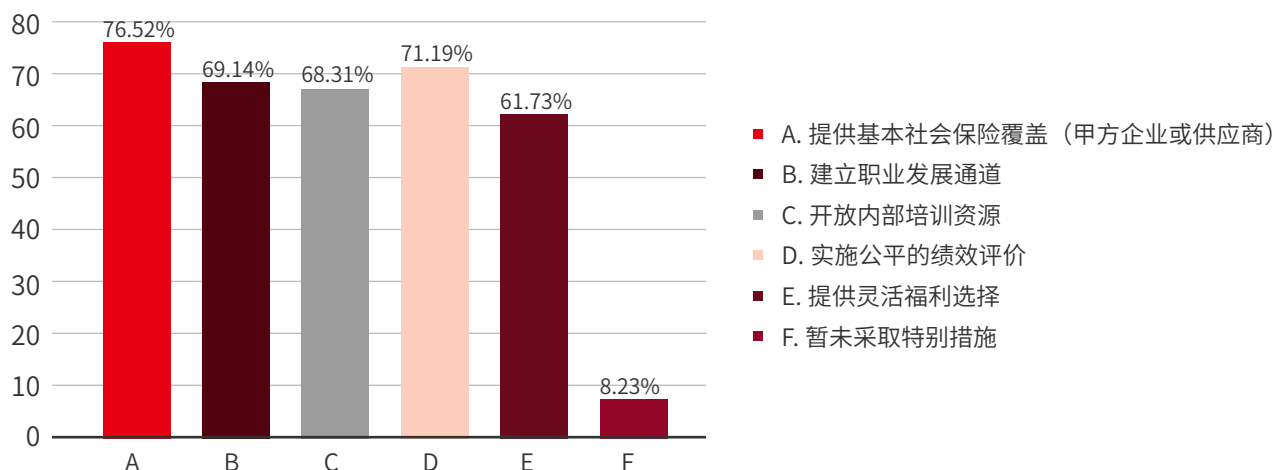
这种模式使人力资源能够快速融入团队和业务，加速招聘流程，同时对技能考核和用工稳定性进行实时监测。通过技术手段和 IT 系统平台，管理效率得到显著提升，能够迅速反映在业务成果上，使企业清晰了解用工投入产出比（ROI）是否符合预期，从而实现用工管理的优化。

”

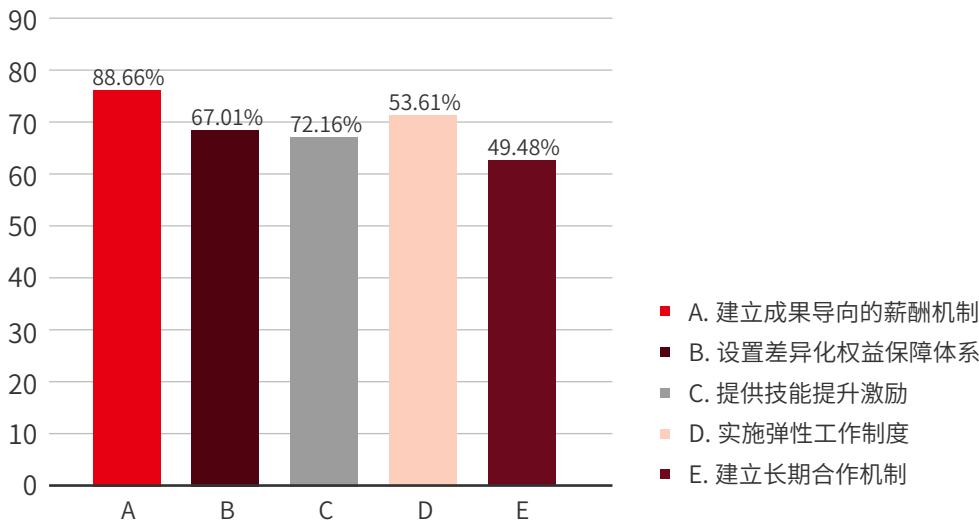
03 权益保护与政策响应：

企业正逐步构建更全面的多元化用工权益保护体系

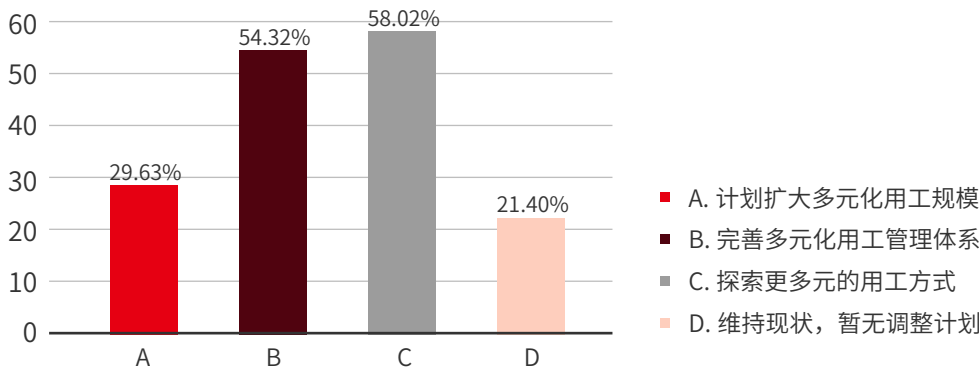
图表 8. 您了解到现在企业在多元化用工人员权益保护方面采取的措施有：【多选】（N=243）



图表 9. 您认为企业应该如何平衡效益与多元化用工人员权益：【多选】（N=243）



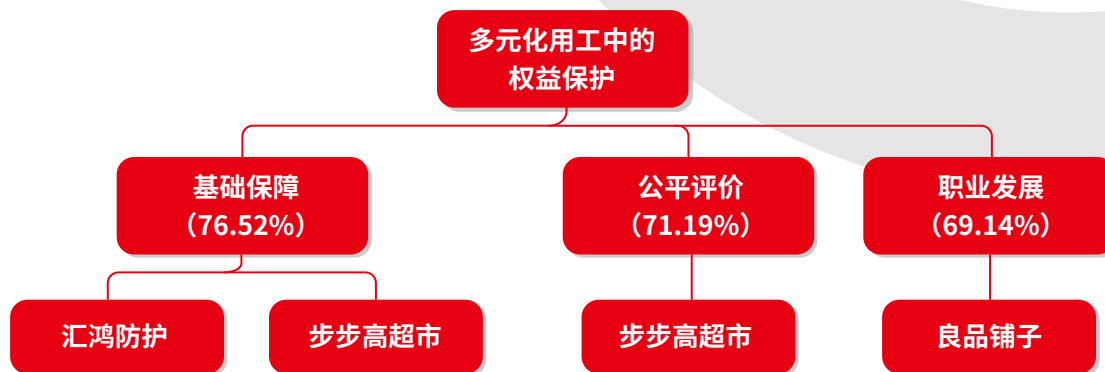
图表 10. 在当前政策环境下，贵公司对多元化用工的未来规划是：【多选】（N=243）



权益保护已成为企业实施多元化用工中的核心关注点，调研数据显示企业正构建三位一体的保障体系：基础保障（76.52% 提供社保覆盖）、公平评价（71.19% 实施公平绩效评价）和职业发展（69.14% 建立职业发展通道）。值得注意的是，88.66% 的企业认同“成果导向的薪酬机制”是平衡效益与员工权益的最佳方式，表明企业正越来越注重基于贡献而非雇佣形式的价值分配。在政策环境下，企业采取谨慎前行的策略，更专注于完善管理体系（54.32%）和探索多元方式（58.02%），而非盲目扩张规模（仅 29.63%）。

以下案例展示了这些权益保护措施在实践中的具体应用：

良品铺子构建了完整的职业发展通道，通过星级制管理和明确的晋升路径，实现从多元化用工到全职员工的身份转变，印证了“职业发展通道”对员工留存的关键作用；汇鸿防护通过为非正式员工提供雇主责任险和意外险，以及建立不分用工形式的产量激励机制，体现了“基础保障”和“公平评价”的实践；步步高超市则记录了多元化用工从质疑到规模化应用再到良性发展的社会认知变迁过程，反映出不同行业差异化发展路径，为企业在“谨慎推进”阶段提供了参考：



企业案例

良品铺子

■ 多元化用工人员职业发展与留存

良品铺子为多元化用工人员提供了通畅的职业发展通道。无论是门店店员、客服人员还是一线物流人员，公司都通过明确的晋升机制和绩效激励措施，鼓励员工提升自身能力，实现从临时工到全职员工的转变，从而增强员工的归属感和忠诚度。

► 成长路径与身份认同

对于多元化用工人员，公司为其提供了明确的向上发展路径和身份认同。无论是通过实习、小时工，还是劳务外包，公司都给予了员工晋升机会，使其能够转为全职员工或长期稳定使用的员工。例如，良品铺子的店员晋升机制较为完善，员工在入职一到三个月内就有机会晋升为店长。

► 晋升机制与绩效激励

员工可以通过自身努力，在服务、产品知识学习、销售技巧提升、接待体验等方面提升技能，进而获得晋升机会。良品铺子的店员采用星级制管理，从三星级到七星级，员工的绩效工资和提成会随着星级提升而增加。此外，员工还可以通过储备店长选拔，进入培养过程，最快两个月即可晋升为店长，并签订劳动合同，转为全职员工。

► 客服与物流岗位的晋升通道

对于客服人员，公司同样提供了清晰的晋升路径。客服人员可以通过自身表现晋升为客服主管，涵盖售前、售中、售后以及生鲜投递等部门。优秀者可成为客服小组长或主管，进而转为正式员工。物流一线岗位的晋升通道更为简单，物流岗位包括分装、运输等 20 多个岗位，每个岗位都有班组长和主管等基层管理岗位。劳务用工人员如果工作时间较长且技能成熟，可晋升为班组长或管理岗位，进而转为全职员工。

汇鸿防护

汇鸿防护在多元化用工推行过程中，公司为非正式合同制员工购买了雇主责任险和意外险，确保员工享有基本的职业安全保障。此外，还制定了针对员工产量和优秀行为的激励机制，这些激励措施不仅适用于合同制员工，也涵盖了其他各种用工形式。

步步高超市

从社会宏观层面来看，多元化用工经历了从最初的质疑到试用，再到规模化应用，直至当前出现阶段性降温的过程。与此同时，国家相关部门对灵活用工的态度也在不断调整，从初期的试点、规划，逐步过渡到现阶段的良性发展阶段。这种变化体现了社会对新型用工方式的逐步接纳和规范化进程。

从求职者的视角来看，对多元化用工的认知也经历了显著的转变。从最初的适应期，到逐步接受，再到现在的全面接纳，灵活用工已经成为求职者认可的就业选择之一。这种认知的转变反映了劳动力市场对新型用工方式的认可度不断提升。目前，多元化用工已经不再是一个新生事物，在某些领域甚至与传统用工形式处于同等地位。它已经成为一种被普遍接受的常态化用工方式。然而，在不同行业中，多元化用工的发展程度仍然存在显著差异。例如，在服务业领域，接受度和发展热度较高；而在制造业，用工转化和发展模式则具有其特殊性。这种差异性表明，多元化用工的发展需要考虑行业特点和实际需求。

此外，多元化用工还在朝着规模化、批量化和高质量化方向发展。在这个过程中，重点将放在良性升级和迭代优化上。值得注意的是，各地区、各行业的发展速度和效果可能会存在差异，这种差异性也将成为推动多元化用工模式不断完善动力之一。

专家洞察

面对企业对多元化用工权益保护的日益重视，北京外企凭借其丰富经验和全面服务体系，为企业提供专业的一站式解决方案：



王爽

用工解决方案专家

北京外企人力资源服务有限公司

“

■ 完善的保险与福利体系

北京外企为员工提供高额身故或伤残保险、特色意外险，同时还提供免费培训课程等服务。

■ 专业的合规咨询服务

作为一家覆盖行业广泛且资深的国有企业，北京外企在人力资源领域拥有完整的思维方案，合规工作基础牢固扎实。北京外企为企业内部合规提供政策咨询，针对国企、央企及不同性质的外企提供符合监管要求的用工方案，如为外企定制外包加合规的薪酬结构。

■ 全国性社保网络支持

在合规风险管理方面，北京外企提供全国范围内完善的社保网络，为用工人员参保合规提供完整的全国覆盖体系。其政策性平台能够及时更新各地域政策，用户政策也保持实时更新。

■ 信息安全合规保障

北京外企能为企业提供完整的信息安全合规管理和保障。北京外企已通过 ISO27001 认证，在此领域经验丰富。在员工权限管理上，实现了与正式员工的系统隔离，满足 IT 系统的安全要求。北京外企还提供外包人员操作、人力用工员工背景调查、背景审查以及保密协议签署等一整套健全方案。

■ 智能化人才匹配技术

北京外企引入了 AI 大模型技术，用于前期简历筛选和技能匹配，能够更精准地匹配企业用工需求，提高交付质量和合规水平。

”



环境变化与企业应对

当前就业市场正面临三大显著变化：人口老龄化加速、Z世代逐渐成为职场主力、用工成本持续上升。这些结构性变化正深刻影响着企业的用工策略和人力资源管理模式。人口老龄化减少了可用劳动力总量，导致企业在招聘传统全职员工时面临更大挑战；Z世代作为数字原住民，对工作灵活性、自主性和价值认同的追求使传统雇佣关系受到挑战；同时，薪资水平上涨、社保成本增加等因素也使企业的用工成本持续攀升。

在这样的背景下，多元化用工应运而生并逐渐成为企业应对市场变化的重要选择。根据最新调研数据，86.33%（图表 7）的企业已选择引入兼职或更灵活的用工方式，这一数字清晰地表明多元化用工正成为主流用工模式。然而，企业对多元化用工的应用方式存在显著差异，其用工目的、管理方式以及面临的挑战也各不相同。

这种市场环境的变化和企业应对策略的演进，促使我们有必要深入了解当前多元化用工的实际状况、企业认知变化以及不同行业的实践差异。接下来，我们将从三个维度展开分析：多元化用工的市场现状，企业对多元化用工的认知和定位变化，以及不同行业和规模企业在实践中的差异，以期为企业呈现出更有效的多元化用工策略提供参考。



PART 2 企业多元化用工市场现状与定位

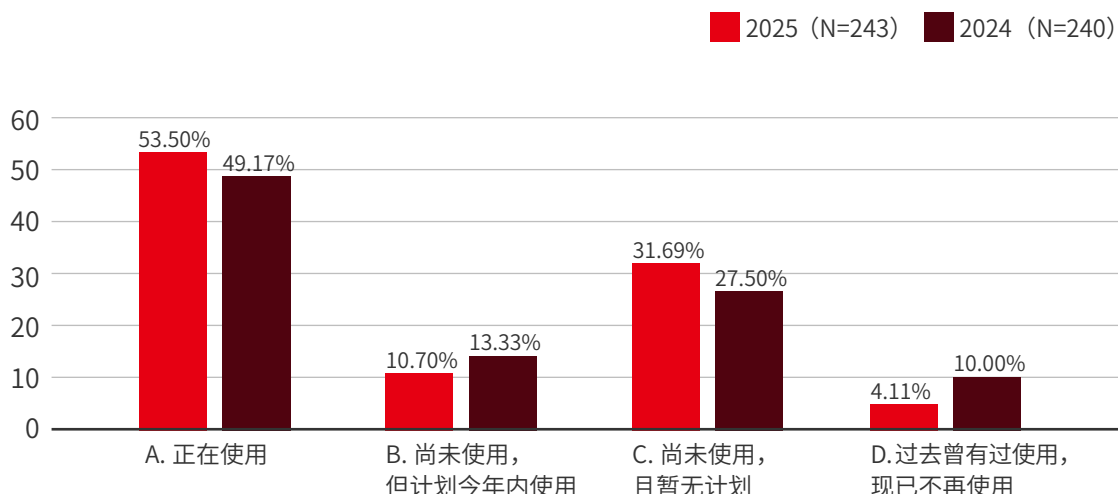
01 企业多元化用工市场现状： 审慎扩张、针对性匹配、数字赋能

面对人口老龄化加速、Z世代成为职场主力和用工成本持续上升的大环境，企业多元化用工正呈现三大转变趋势：

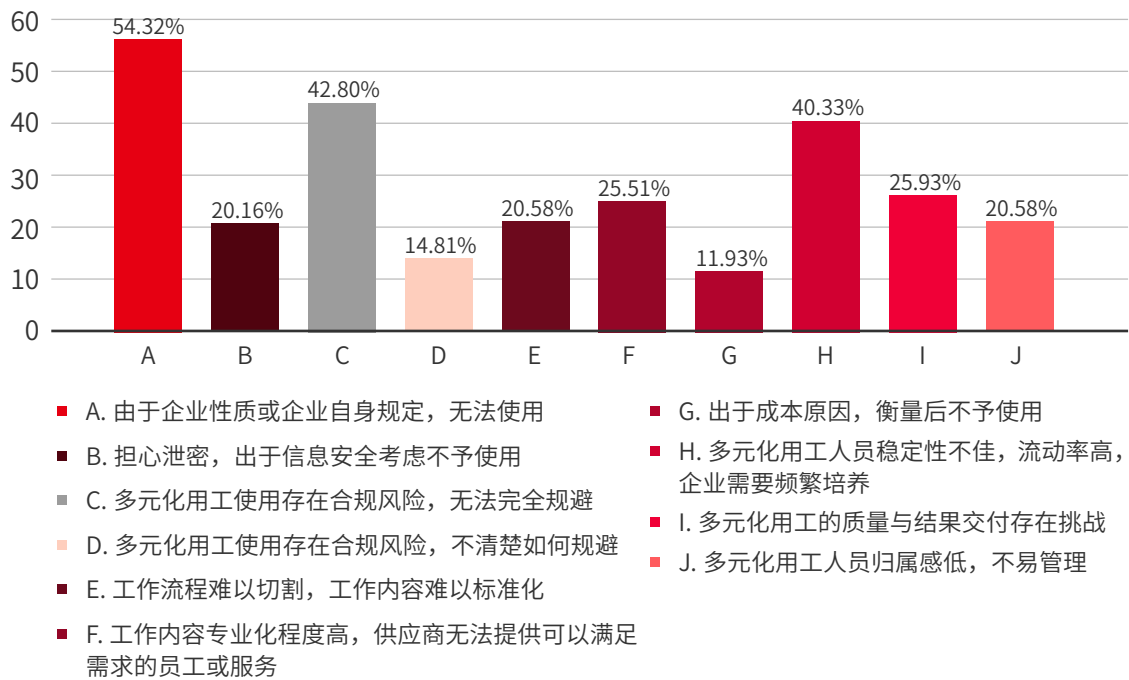
- **规模与预算呈稳健发展**：使用多元化用工的企业比例从 49.17% 上升至 53.50%，但 57.69% 的企业选择保持人数持平，不再大规模扩张。虽然企业在规模扩张上趋于谨慎，但 34.62% 的企业仍增加预算投入，显示对多元化用工的持续信心。
- **用工模式从“扩张”转向“针对性匹配”**：企业不再简单扩大多元化用工覆盖面，而是根据岗位特性选择最优用工组合。蓝领岗位偏好劳务派遣（71.05%），精尖岗位青睐智慧支持型用工（60.00%）。
- **数字化管理工具需求显著增长**：使用数字系统管理多元化用工的企业从 37.29% 上升至 48.46%，特别是零售等地域分散型行业尤为显著，主要驱动因素包括用工方式复杂性增加、Z世代员工高流动性以及多元用工方式的协同管理需求。

■ **规模与预算**：尽管企业在扩大规模上趋于谨慎，但对多元化用工的投入仍持积极态度

图表 11. 贵公司目前是否使用多元化用工？【单选】



图表 12. 贵公司不使用多元化用工的原因？【多选】（N=113）



专家洞察

从使用情况来看，2025 年正在使用多元化用工的企业比例从 2024 年的 49.17% 上升到 53.50%，10.70% 的企业计划在今年内使用，这表明多元化用工正在逐步被更多企业采纳。其中，有三成以上企业表示“尚未使用，且暂无计划”。对此，步步高超市人力资本总监胡伟认为：



胡 伟

人力资本总监顾问
步步高超市

“

从社会宏观层面来看，多元化用工经历了从最初的质疑到试用，再到规模化应用，直至当前出现阶段性降温的过程。这种降温趋势在疫情后期更为明显。其主要原因可以归纳为以下三个方面：

■ **经济因素：**

经济下行导致岗位总量下降，企业在削减用工需求时，首先考虑裁减灵活用工岗位。

■ **企业战略调整：**

企业为打造良好的发展平台，更倾向于增加正式工数量，以降低人员流失率和流动率，提高政策实施的稳定性，因此主动降低灵活用工比例。

■ **求职者心态变化：**

在经济下行背景下，工作机会减少。与经济高速发展期相比，经济环境的变化导致人们的就业心态从追求灵活转向追求稳定。

”

企业不使用多元化用工的原因可以归类为以下几个维度：

合规与风险管控维度：企业对多元化用工的合规性存在顾虑。54.32%的企业因企业性质或内部规定无法使用，42.80%担心合规风险难以规避，20.16%出于信息安全考虑。这反映出企业对多元化用工的法律风险和安全风险高度敏感。

人员质量与管理挑战维度：40.33%的企业担心多元化用工人员稳定性不佳，流动率高；25.93%认为人员质量和结果交付存在挑战；20.58%认为人员归属感低，不易管理。这些数据体现了企业对非传统用工模式下人员管理的顾虑。

工作专业性与可行性维度：25.51%的企业认为工作内容专业化程度高，现有供应商难以提供满足需求的人员；20.58%的企业认为工作流程难以切割和标准化。这些原因反映了某些岗位对多元化用工存在天然限制。

针对以上数据事实，北京外企专家认为：



王 爽

用工解决方案专家

北京外企人力资源服务有限公司

“

企业未采用多元化用工的原因主要存在几个方面：用工合规性、工作交付质量和员工稳定性。常见担忧是多元化用工的稳定性问题，包括员工流动率高、归属感差等等。这种挑战对传统大型企业而言是普遍存在的，特别是对那些对稳定性和合规要求较高的企业。

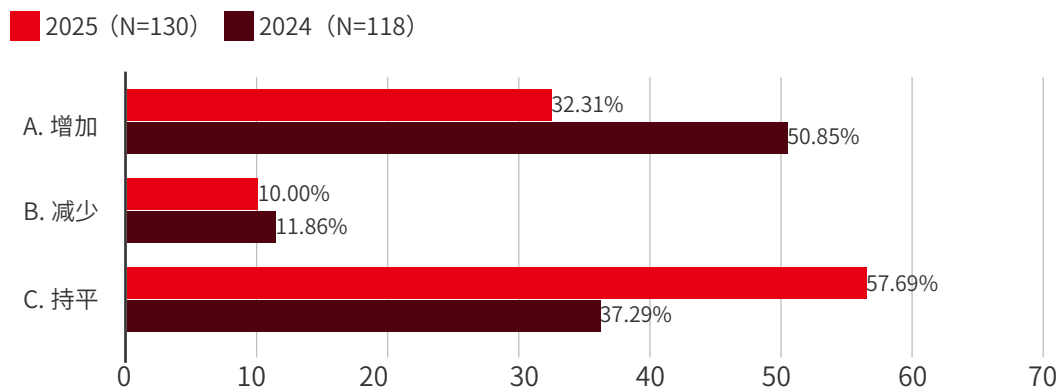
然而，当企业了解外部市场行情，包括互联网和 ICT 行业的用工模式后，这些顾虑往往能够得到缓解。大型集团公司可以根据不同业务部门和岗位的特点进行细分评估。确实，某些核心部门因涉及机密或高风险业务，适合使用稳定的正式员工；而其他需要快速扩充市场、技能要求不高或成本压力大的领域，则可考虑多元化用工方式。

值得注意的是，并非所有采用多元化用工的岗位都会导致稳定性下降。某些岗位由于工作性质和收入优势，可保持相对稳定，例如软件开发、智能硬件开发等技术岗位的稳定性明显高于销售或地推岗位。通过外包形式，企业不仅能与供应商和专业领域公司在技术上形成互补，还能共同开拓市场。

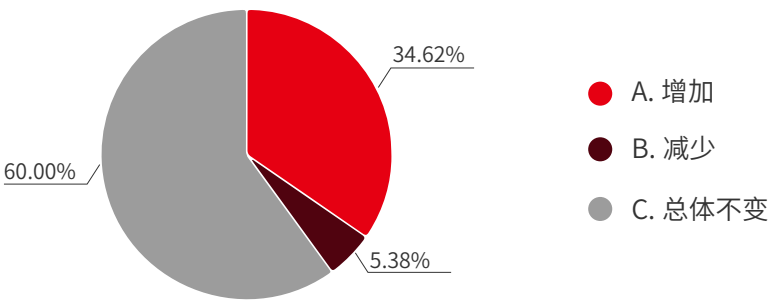
对于流失率高的岗位，可以与人力资源公司合作，通过优化外包模式、结算模式和薪酬设定，提高员工稳定性和投入产出比。这考验的是企业对多元化用工的熟悉程度、管理能力以及甲方对管理的认知情况。实际上，有完整的管理体系可以支撑这一过程。

”

图表 13. 贵公司今年多元化用工整体的人数【单选】



图表 14. 贵公司多元化用工预算是否发生变化？【单选】（N=130）

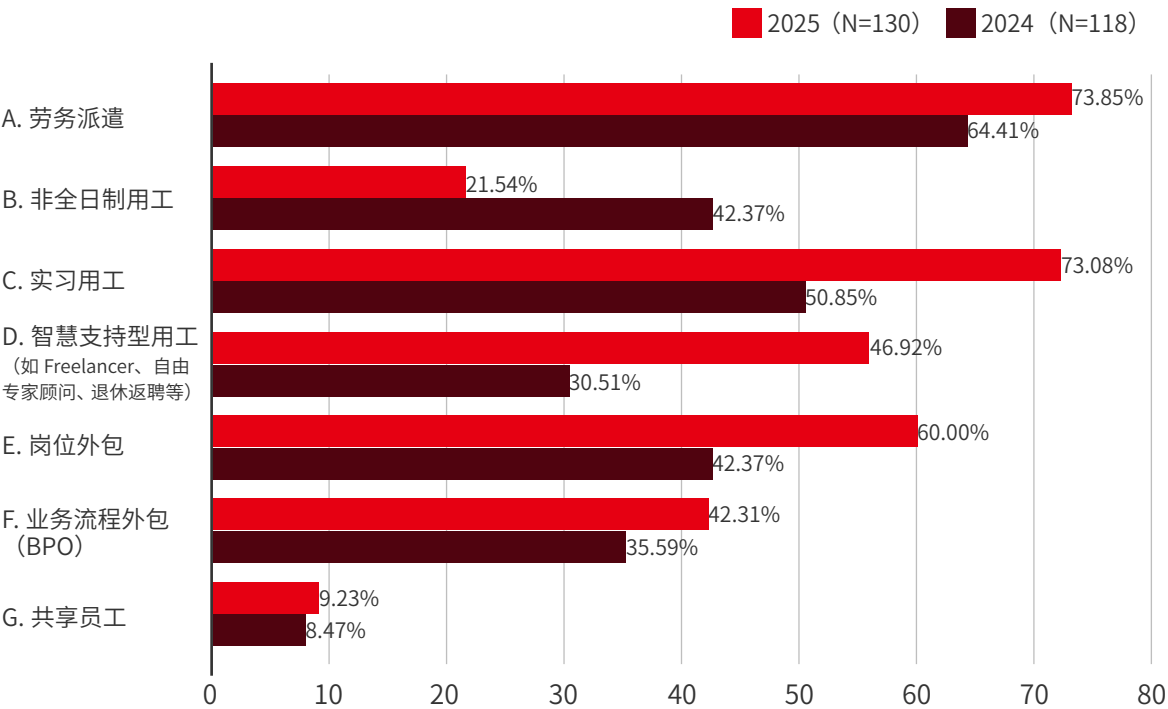


在多元化用工人数变化方面，2025 年有 57.69% 的企业保持人数持平，这一比例较 2024 年的 37.29% 大幅提高。与之形成对比的是，今年选择增加多元化用工人数的企业比例从 2024 年的 50.85% 下降到 32.31%，减少的企业比例维持在较低水平（10% 左右）。这一变化反映出企业在多元化用工策略上更加审慎，倾向于保持现有规模，避免大幅度调整。

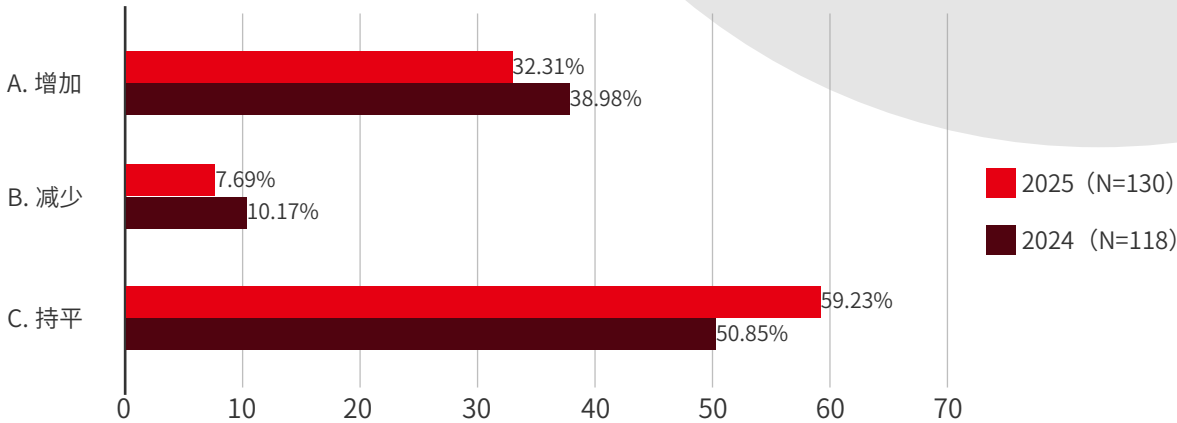
在多元化用工预算方面，60% 的企业表示预算总体不变，这与人数变化的趋势高度一致。仍有 34.62% 的企业选择增加多元化用工预算，而选择减少预算的企业比例仅为 5.38%。这表明尽管企业在扩大规模上趋于谨慎，但对多元化用工的投入态度仍然积极。

多元化用工模式与岗位：多元化用工策略出现升级与转型趋势

图表 15. 贵公司使用了以下哪些多元化用工模式？【多选】



图表 16. 贵公司今年使用多元化用工的岗位【单选】



图表 17. 贵公司使用多元化用工的岗位都采用了什么多元化用工形式？【矩阵多选】

题目 \ 选项	2025						
	2024						
题目 \ 选项	劳务派遣	岗位外包	业务外包 (BPO)	非全日制用工	实习用工	智慧支持型用工 (如 Freelancer、退休返聘等)	共享员工
A. 蓝领一线岗位	71.05%	63.16%	36.84%	13.16%	36.84%	13.16%	10.53%
	64.29%	35.71%	21.43%	30.95%	23.81%	11.90%	2.38%
B. 蓝领基层管理者 (如班组长、线长) / 核心技术人员	66.67%	58.33%	41.67%	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%
	53.33%	46.67%	46.67%	33.33%	46.67%	33.33%	20.00%
C. 白领专业岗位 (市场、销售…)	41.18%	35.29%	29.41%	23.53%	29.41%	35.29%	11.76%
	42.11%	21.05%	36.84%	15.79%	42.11%	21.05%	15.79%
D. 白领通用岗位 (行政、前台…)	46.15%	46.15%	26.92%	11.54%	50.00%	26.92%	3.85%
	57.14%	35.71%	35.71%	14.29%	28.57%	14.29%	14.29%
E. 白领精尖岗位 (工程师、技术专家…)	26.67%	26.67%	33.33%	26.67%	20.00%	60.00%	13.33%

从 2024 年到 2025 年的数据分析显示，多元化用工模式正在企业中呈现“横向铺开、纵向深化”的趋势。几乎所有用工类型都出现了显著增长，劳务派遣从 64.41% 上升至 73.85%，实习用工更是从 50.85% 大幅增至 73.08%，岗位外包也从 42.37% 提升到 60.00%，智慧支持型用工（如 Freelancer、自由专家顾问等）的占比从 30.51% 增长至 46.92%。仅有非全日制用工出现下降，从 42.37% 降至 21.54%。

然而，对比企业使用多元化用工岗位的变化数据，发现只有 32.31% 的企业表述岗位数量增加，高达 59.23% 的企业表示岗位数量保持持平。这表明：企业并非在扩大采用多元化用工的岗位范围，而是在原有适合的岗位上同时采用更多元的用工方式组合。

从岗位类型与用工形式的矩阵数据进一步证实，蓝领一线岗位中多种用工形式并行增长，而白领通用岗位（如行政、前台）的劳务派遣反而下降（从 57.14% 降至 46.15%）。白领精尖岗位则更倾向于智慧支持型用工（60%）。**这表明企业正在根据不同岗位特性采取更具针对性的用工策略，在适合的岗位上叠加最优的用工模式组合，而不是简单地扩大多元化用工的覆盖范围。**这种变化反映了企业在追求用工效率的同时，也在寻找

最适合特定岗位特性的灵活用工解决方案。

再来看企业使用多元化用工的岗位所采用的用工形式变化：

企业在外包用工模式上呈现出持续扩大的趋势。劳务派遣作为最主要的外包模式，从 2024 年的 64.41% 显著提升至 2025 年的 73.85%，增幅近 10 个百分点。这一变化反映了企业对灵活用工的迫切需求，尤其是在蓝领一线和基层管理岗位，劳务派遣已成为人力资源配置的重要选择。需要注意的是，企业在选择劳务派遣服务时应当严格审查供应商是否具备合法有效的劳务派遣资质，确保用工合规，避免因不合规操作带来的法律风险和合规隐患。

岗位外包同样呈现快速增长态势，占比从 2024 年的 42.37% 提升至 2025 年的 60%，增长幅度超过 17 个百分点。企业通过岗位外包，可以更精准地获取所需专业人才，同时降低长期用工成本。白领通用岗位和蓝领基层管理岗位成为岗位外包的主要应用领域，体现了企业对专业性和灵活性的追求。

此外，临时工、实习用工等非全日制用工为主的用工模式，呈现出显著的结构变化。实习用工占比从 2024 年的 50.85% 大幅增长至 2025 年的 73.08%，增长幅度超过 22 个百分点。这一趋势反映了企业更加积极地吸纳应届毕业生和在校生，通过实习机会培养和选拔人才。与此同时，非全日制用工的占比出现明显下降，从 2024 年的 42.37% 降至 2025 年的 21.54%，降幅超过 20 个百分点。这可能意味着企业更倾向于通过实习用工或全职用工来满足人力需求，非全日制用工的灵活性优势正在减弱。

值得注意的是，**智慧支持型用工展现出快速增长的态势**，占比从 2024 年的 30.51% 增长至 2025 年的 46.92%，增幅超过 16 个百分点。这类用工模式主要包括自由职业者、专家顾问和退休返聘等，在白领精英岗位的应用尤为明显，占比高达 60%。企业通过引入智慧性用工，不仅可以获取高质量的专业人才，还能保持人才结构的多元性和灵活性。这种用工模式特别适合需要专业知识和经验的岗位，为企业带来更多创新和专业洞察的可能性。

专家洞察

对于多元化用工模式的深层演变，北京外企专家洞察到：



王爽

用工解决方案专家
北京外企人力资源服务有限公司

“

企业采用多元化用工的根本考量是成本与效率的平衡。当企业发展到特定阶段后，会从单一的正式员工用工方式转向多元化模式，这主要源于成本焦虑和对投入产出比的关注。

此时，企业通常已度过高速发展期，进入瓶颈期或稳定期，整体规模增长趋于平缓，不再出现大幅波动。企业开始在存量业务中进行精细化用工改革，从两个维度展开：

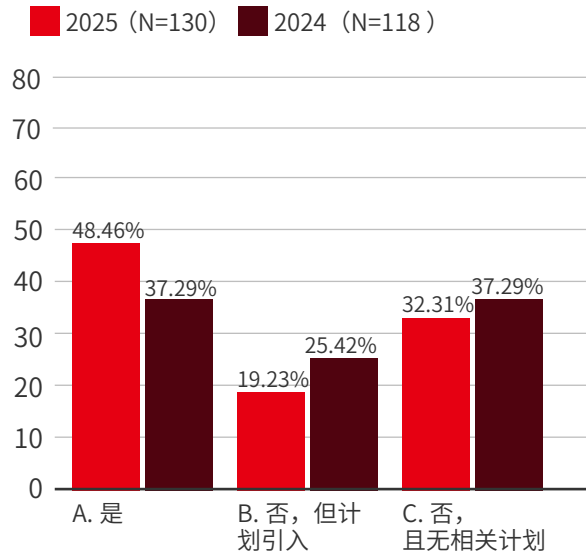
从横向角度看，企业对不同岗位采用差异化管理策略。例如，客服、物流和零售行业普遍采用众包模式，特别是物流配送员和导购促销员。某些客服岗位甚至已引入 AI 大模型替代人工，电话接听和外呼电销的自动化发展速度超出预期。而低灵活性岗位，如财务助理、税务助理或高管助理等需要贴近客户的职位，则仍采用单一的劳动合同外包形式。表面上岗位数量持平，实际上是通过多元用工方式差异化优化投入产出比。

从纵向角度看，即使是传统岗位如生产线工人，虽然总体数量未变，但用工结构已从单一工种转变为派遣、外包加机器人等多种形式叠加的模式。新兴岗位如直播运营，也经历了从企业自营，到全职达人、兼职达人，再到现今流行的 MCN 机构等混合管理方式的演变。这种演变过程是企业从成本角度出发，自发发展形成的多元化用工方式，可以解决不同场景下的用工需求，实现资源优化配置。

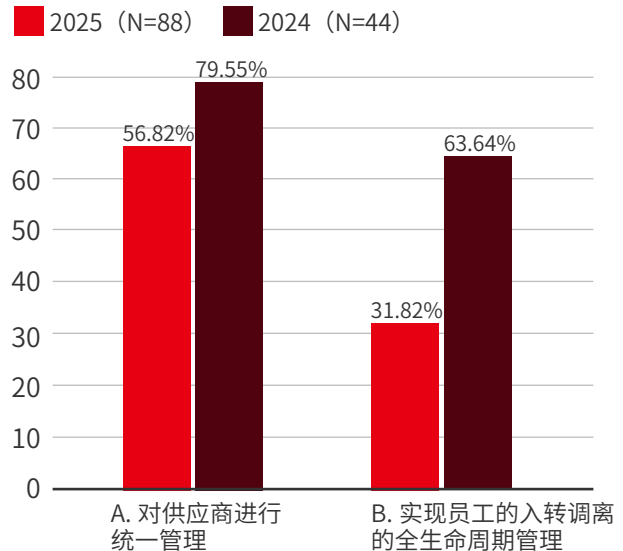
”

管理工具与技术支撑：多元化用工模式日益多样推动数字化管理工具需求增长

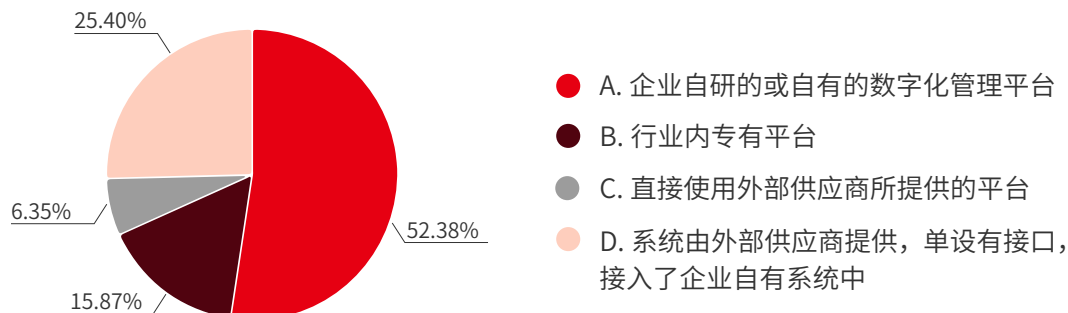
图表 18. 贵公司目前针对多元化用工相关方面（人员或供应商）是否会使用数字化管理系统进行管理？【单选】



图表 19. 贵公司目前使用 / 计划使用多元化用工数字化管理系统的目的是？【多选】



图表 20. 贵公司数字化平台的来源是？【单选】 (N=63)



从 2024 年到 2025 年，企业使用数字化系统管理多元化用工的比例明显提升，从 37.29% 上升至 48.46%，同时，完全无计划引入的企业比例也从 37.29% 下降到 32.31%。其原因而非简单的用工量增加。

首先，多元化用工方式的复杂性增加是推动数字化管理需求的主要原因。数据显示，各类用工方式（劳务派遣、实习用工、岗位外包等）在同一岗位上并行使用的趋势明显，这种复杂性使得传统管理方式难以应对，企业不得不寻求数字化解决方案。这一点从数字化系统使用目的的数据中得到印证，“对供应商进行统一管理”的需求从 31.82% 大幅跃升至 56.82%。

其次，技术本身的快速发展和普及降低了数字化系统的实施门槛。随着 AI 和数字化技术的成熟，系统的实用性和性价比显著提升，使得企业即使在用工量未增加的情况下，也更愿意采用这些技术来提高管理效率。从数据看，52.38% 的企业选择使用自研或自有的数字化管理平台，表明技术应用正成为企业核心能力。

第三，员工流动性增加是另一个关键因素。Z 世代进入职场带来的高流动率使企业面临更频繁的人员变动，传统的人工管理方式难以应对。这反映在“实现员工入转调离的全生命周期管理”需求从 63.64% 上升到 79.55%，成为数字化系统的首要使用目的。

最后，单一用工方式稳定性下降也促使企业转向数字化管理。当外包供应商难以保证人员稳定性，或劳务派遣面临高流失率时，企业需要通过多元用工方式进行平衡，而这种平衡需要精细化的数字系统支持。25.40% 的企业选择将外部供应商系统与自有系统对接，正是为了实现这种平衡管理。

而这些变化也与第一部分我们对于宏观环境的分析紧密相连：Z 世代的职场特性影响了流动性管理需求，人口老龄化和用工成本上升则推动了多元化用工方式的复杂性，进而催生了数字化管理的必要性。同时，在后文的企业案例中，我们还会发现多元化用工的数字化管理需求与企业的业务特性、员工分布和管理复杂度密切相关，而非简单的用工规模问题。零售业由于其特有的地域分散性、高流动性和标准化工作流程，成为数字化管理系统应用的先行者和主要受益者。

专家洞察

北京外企数字化产品及系统化平台助力企业实现用工管理的精准优化：



王爽

用工解决方案专家
北京外企人力资源服务有限公司

“

北京外企数字化产品经长期发展已形成完善体系，提供集成化的用工管理平台。该平台整合劳务派遣、外包、众包、实习生等多种用工形式，支持在线合同签署、考勤、薪酬、社保及培训全流程管理，大幅降低企业管理成本。系统可与企业财务、ERP 系统对接，实现人财一体化。近期引入的 AI 功能支持自动面试、评分和结果生成，根据人才画像提供智能推荐。合规方面，系统能对合同条款、工时、社保缴纳提供预警服务。

北京外企服务已超越传统 HRM 系统，覆盖从多元化用工策略规划到具体实施的全过程，支持年度预算 100% 在线化管理，免除 Excel 操作的繁琐。企业领导可直观了解业务部门用工情况，查看成本与收益关系。平台能收集员工全方位工作数据，不局限于考勤，还包括各类岗位的具体工作量：销售业绩、标注量、审核量、案例处理量、代码工作量等，全面展示员工工作价值。系统还提供精细化数据分析，可定位招聘缓慢、员工稳定性差等问题的具体原因，帮助企业解决用工各环节的细节问题，实现用工管理的精准优化。

”

定量研究显示，2025 年企业多元化用工以劳务派遣（73.85%）和实习用工（73.08%）为主要模式，企业在规模和预算上趋于审慎，同时对数字化管理系统的重视程度不断提升。下面，我们将通过不同的企业案例，呈现这一宏观趋势在不同行业和企业中的微观实践，揭示多元化用工在具体场景下的运用逻辑和管理智慧。良品铺子、瑞莱智慧、京东、汇鸿防护和步步高超市的案例，将从不同角度展现企业如何通过多元化用工模式，在成本控制、人才管理和业务弹性间寻求平衡：

企业名称	规模	多元化用工模式与岗位	管理工具与技术支撑
良品铺子	线下门店约 60% 采用多元化用工	• 门店店员：实习生、临时工、劳务用工 • 客服团队：外包模式，高峰期 200-300 人，低谷期 100 人 • 物流一线：临时工、钟点工、实习生、劳务用工	• 建立完善的 E-HR 电子人力资源系统 • 系统覆盖供应商管理、排班、员工信息、薪酬发放 • 实现供应商统一管理和数据实时性
瑞莱智慧	• 外部用工占比低 • 用工期限 3-6 个月 • "80-20" 人员配置策略	• 技术类：测试工程、技术开发 • 项目管理类：项目经理、现场实施工程师 • 实习岗位：职能部门、产品运营、市场 • 顾问类：行业分析、战略规划专家	/
京东	云客服招聘规模近 3 万人	• 三种用工模式：全职用工、云客服、校企合作 • 云客服主要面向宝妈群体 • 非全日制，日工作时长不超 4 小时	/
汇鸿防护	灵活用工占总人数 10-20%	• 主要集中在一线生产部门 • 特殊岗位（海关、财务、IT）采用服务外包 • 通过 RPO 招聘服务满足人才需求	/
步步高超市	• 从高峰期 3 万人减少至 3000 人 • 灵活用工占比从 50% 降至 20% • 计划 2025 年提升至 30%	• 非核心通用型和辅助型岗位 • 收银员、搬运工等基层岗位 • 动态用工、小时工、承揽工等多种形式	• 自主开发 "小波乐业" 多元化用工平台 • 实现用工管理在线化和数字化，降低手工操作成本，提高管理效率

企业案例

良品铺子

■ 多元化用工规模与岗位：

- ▶ 线下门店店员：约 60% 的门店采用多元化用工模式，涵盖实习生、临时工、劳务用工等多种形式，以灵活应对市场需求和成本控制。
- ▶ 客服团队：除 20 名后台管理主管外，客服人员数量在业务高峰期可达 200 至 300 人，低谷期则需 100 多人。该团队主要采用外包形式，以提高运营效率和灵活性。
- ▶ 物流一线用工：全部采用多元化用工模式，包括临时工、钟点工、实习生和劳务用工，以满足物流业务的弹性需求。

■ 数字化管理与信息化系统：

良品铺子在供应商管理方面采用了先进的数字化管理手段。公司的人力资源信息化建设起步较早，尤其是在线上业务方面，已经建立了完善的 E-HR（电子人力资源）系统。该系统涵盖了供应商管理的多个方面，包括排班、员工信息管理、薪酬发放等。

通过 E-HR 系统，公司能够对供应商进行高效的管理。系统根据不同供应商的权限设置，实现对供应商的统一管理。这种数字化管理方式不仅提高了管理效率，还确保了数据的准确性和实时性。例如，供应商可以通过系统进行打卡、考勤和工时记录，公司则可以根据这些数据进行薪酬核算和绩效评估，大大简化了管理流程，提高了管理的灵活性和透明度。

瑞莱智慧

■ 项目型需求与弹性用工

公司主要针对项目型需求采用多元化用工模式，特别是在开发、测试和交付等技术岗位方面。这种模式主要用于应对阶段性、波动式的人力需求，作为自有人员的补充。通过自用加弹性的组合模式，有效满足了波动性用工需求。同时，外部用工占比相对较低，通常为 3-6 个月，且人数规模适中。在制定人力成本预算和招聘计划时，公司采用“80-20”的人员配置策略：将 80% 的人力需求分配给自有正式员工，预留 20% 的弹性空间用于多元化用工，包括外包、派遣、实习生、顾问专家等多种形式。

■ 多元化用工岗位分布

- ▶ 技术类：测试工程、技术开发等
- ▶ 项目管理类：项目经理、现场实施工程师 (SE) 等
- ▶ 实习岗位：覆盖职能部门、产品运营、市场、政府关系等

京东

京东的多元化用工结构，主要分为三种模式：全职用工、云客服和校企合作。其中，全职用工仍是主体模式；云客服模式近年来发展迅速；校企合作板块则保持基本规模运营。

在云客服模式方面，其优势体现在较低的成本和较高的灵活性。在完善的管理机制下，云客服的产能表现不亚于全职员工。今年云客服的招聘规模预计接近 3 万人，通过持续优化管理流程，活跃率已从 30% 提升至 60-70%。主要面向宝妈群体提供灵活就业机会，采用非全日制劳动合同形式，日工作时长原则上不超过 4 小时。

汇鸿防护

汇鸿防护的多元化用工模式主要集中在一线生产部门，灵活用工人员占比约为总人数的 10% 到 20%。除了生产岗位，公司在一些特殊岗位（如海关、财务或 IT 支持服务）也采用灵活用工，但这些岗位的用工性质更接近服务外包合作，而非传统的劳务派遣或人力外包。此外，汇鸿防护还通过 RPO 招聘服务满足多元化的人才需求，进一步丰富了用工形式。

步步高超市

步步高超市自 2009 年开始导入多元化用工模式，并在 2019 年达到发展高峰。当时企业的非全日制用工占比超过 50%，灵活用工人数在企业 6 万人的总规模中占据半数。随着公司进行转型升级，多元化用工比例逐步调整。目前，灵活用工规模已从最高峰时的 3 万人减少至约 3000 人，占总用工比例降至 20% 左右。根据规划，到 2025 年，步步高超市计划将灵活用工比例适度提升至 30%。

■ 应用岗位与形式

► 岗位应用策略

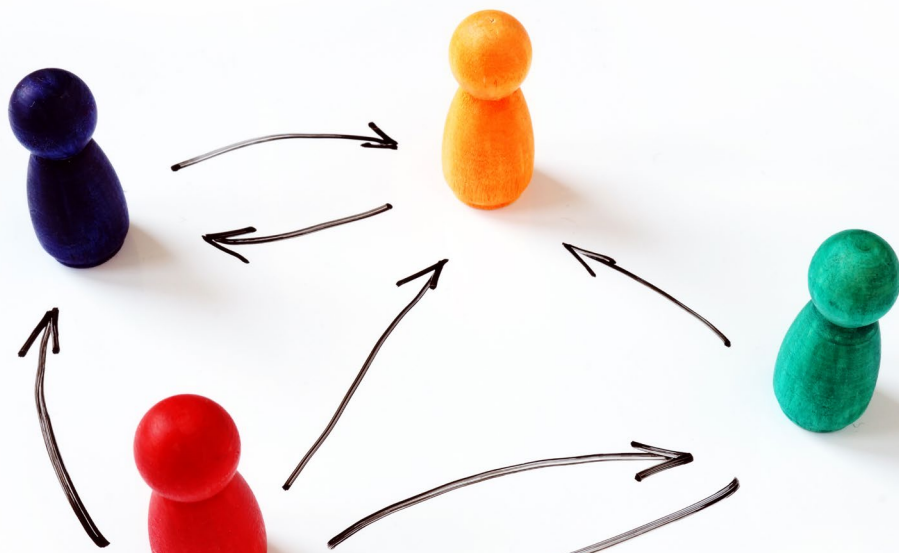
步步高超市在多元化用工的应用上采取了分层次推进策略。在岗位层面，主要聚焦于非核心的通用型和辅助型岗位，如收银员、搬运工等基层岗位。管理人员和核心技术人员在采用传统用工方式的同时，也会采用灵活用工方式与高校、科研院所开展高端技术合作。企业通过岗位任务精细化拆解，实现了更具针对性的灵活用工配置。例如，将销售岗位中的上货任务外包，这不仅优化了人力资源配置，还降低了一线销售人员的劳动强度，使其能够更专注于客户服务。

► 多元化用工形式

在步步高超市，每种用工形式都有其特定的供给来源和管理方式。如动态用工主要针对员工在不同法人主体间的工作调配；小时工主要面向宝妈、学生等群体；承揽工则针对特定工作岗位，以固定时间和任务为基础。在合作方式上，既包括与劳务公司的外部合作，也包括企业内部的人员调配，如动态用工、实习和退休返聘等。

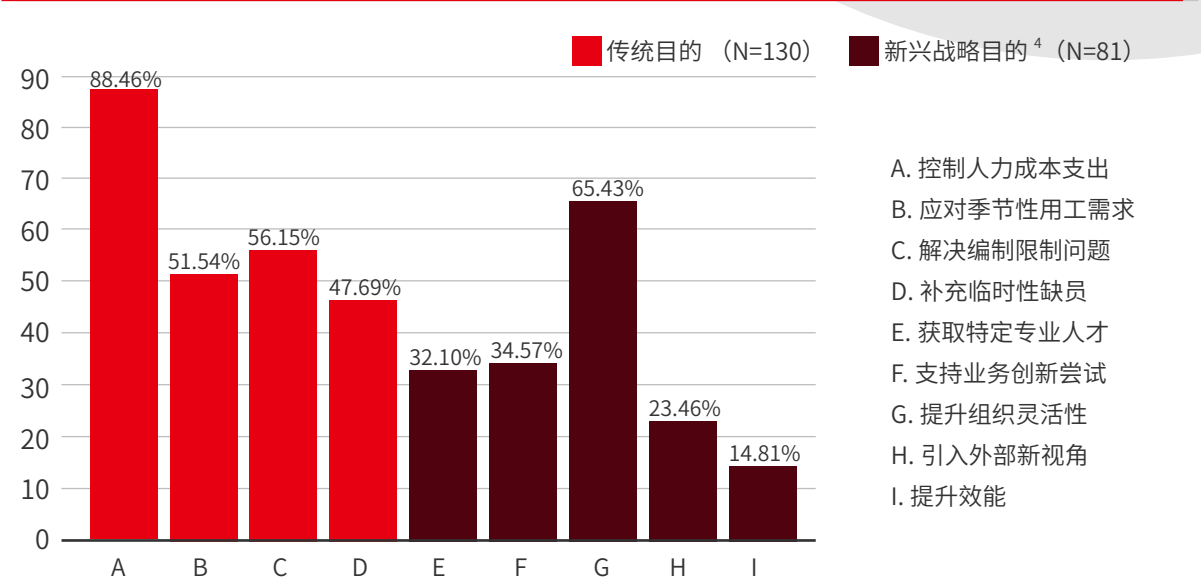
■ 数字化管理平台

为提高管理效率，步步高超市自 2009 年开始开发“小波乐业”多元化用工平台。该平台实现了用工管理的在线化和数字化，有效降低了手工操作成本，提高了灵活用工的管理效率。通过该平台，企业能够更好地实现需求端和供给端的高效联动，为多元化用工的规范化管理提供了支持。

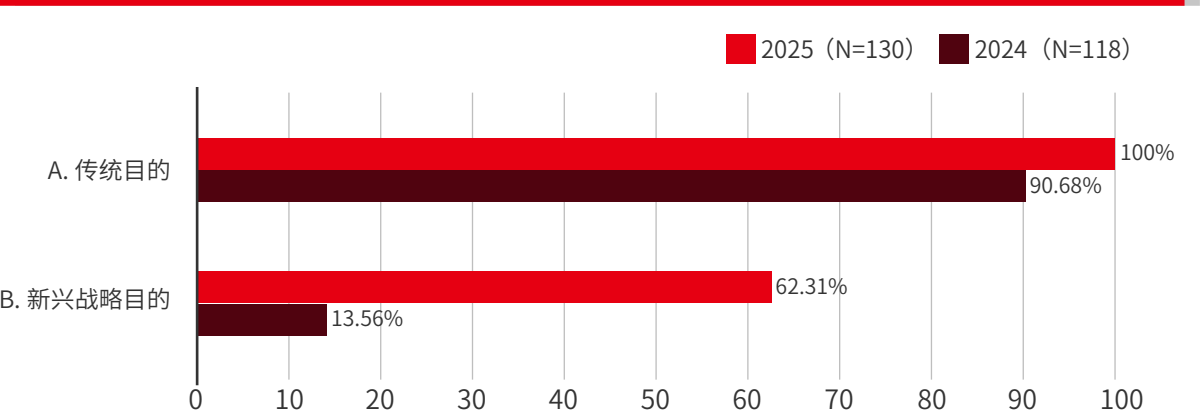


多元化用工定位：从以成本控制为主要目的升级为战略性人才资源配置手段

图表 21. 贵公司采用多元化用工的主要目的是：【多选】



图表 22. 2024-2025 企业采用多元化用工主要目的对比：



在传统目的维度，控制人力成本支出高达 88.46%，是最主要的驱动因素。其次，解决编制限制问题占 56.15%，反映出企业在组织架构和人员配置上的灵活性需求。应对季节性用工需求（51.54%）和补充临时性缺员（47.69%）则体现了企业对人力资源弹性的追求。

在新兴战略目的上，提升组织灵活性成为最突出的诉求，占比 65.43%。支持业务创新尝试占 34.57%，显示企业开始将多元化用工视为推动业务发展的工具。获取特定专业人才占 32.10%，体现了企业对高质量人才资源的精准需求。

在传统目的上，2025 年企业的占比达到 100%，较 2024 年的 90.68% 有所提升，显示出成本控制和多元化用工的基本需求持续存在。而在新兴战略目的方面，2025 年占比从 2024 年的 13.56% 大幅跃升至 62.31%，这一跨越式增长标志着企业多元化用工策略正从单一的成本控制转向更具战略性的人才管理模式。企业不再将多元化用工仅视为成本控制工具，而是将其定位为获取外部专业智力、引入创新视角的重要渠道。尤其在业务创新和组织转型的背景下，多元化用工已成为企业获取高质量专业资源、支持业务创新的重要战略选择。

4. 在本次调研中，多元化用工的新兴战略目的体现在组织和业务两个层面。在组织层面，它推动企业突破传统全职雇佣模式，转向项目制和专家顾问等灵活协作方式，以获取高质量的专业智力资源。在业务层面，它不再局限于成本控制，而是着眼于提升业务效能，通过精准引入专业人才来支持业务创新与转型

定量研究显示，企业在多元化用工中的目的正经历显著转变。2024 年，传统目的占 90.68%，而新兴战略目的仅占 13.56%。然而，到 2025 年，传统目的占比达到 100%，新兴战略目的占比跃升至 62.31%。这一变化表明，多元化用工已从单一的成本控制工具，逐步升级为战略性人才资源配置手段。企业在保持核心团队稳定的同时，通过多元化用工实现组织灵活性、支持业务创新和获取高质量专业资源。以下案例进一步展示了这一转变在实际应用中的体现。

企业名称	多元化用工定位	策略目的
瑞莱智慧	采用“80-20”人员配置策略，将 80% 的人力需求分配给自有正式员工，预留 20% 的弹性空间用于多元化用工	通过灵活用工满足项目波动型和季节性人力需求，提升组织灵活性
京东	通过校企合作和人才储备战略，不仅降低了用工成本，还为未来的业务扩展储备了人才	支持业务创新尝试，为企业提供持续的专业人才输入
汇鸿防护	通过差异化管理方式，在核心工序上使用正式工，而在简单工序上采用服务外包或产线外包	优化资源配置，提升生产效率和适应性，同时确保核心竞争力的保持

企业案例

瑞莱智慧

■ 多元化用工定位

在人力资源规划体系中，多元化用工已成为一个重要的战略组成部分。在制定人力成本预算和招聘计划时，公司采用“80-20”的人员配置策略：将 80% 的人力需求分配给自有正式员工，预留 20% 的弹性空间用于多元化用工。这种规划方式不仅体现在预算编制上，更是深入到整体人力资源战略布局中。通过预设合理的多元化用工比例，企业得以在保持核心团队稳定的同时，确保用工结构的灵活性和成本效益。这种规划策略，使多元化用工从临时性补充手段转变为人力资源管理的常态化机制。

多元化用工模式在特定场景下展现出独特优势。它特别适合项目波动型和季节性的人员需求，能够作为常规人力配置的有力补充。此外，对于战略顾问等不需要长期聘用的专业岗位，以及需要阶段性引入外部专家的情况，多元化用工也提供了理想的解决方案。这种灵活的用工方式不仅能够满足企业的临时性需求，还能为组织带来多元化的外部视角和专业输入。

京东

■ 多元化用工定位

首先是品牌植入战略。通过校企合作，让学生和教师优先接触京东品牌，考虑到这些学生是未来消费的主力军，这种早期接触有助于他们在未来更倾向于成为京东的客户。

其次是人才储备战略。基于京东“35711”⁵发展原则，公司计划发展成为拥有百万员工规模的企业。目前京东员工规模在 60 余万，距离百万目标尚有差距。多元化用工体系的建立，可以为企业持续输送新鲜血液，为实现这一目标做好人才储备。

第三是成本优化战略。多元化用工模式能够有效降低企业用工成本，满足企业降本增效的经营需求。

第四是社会责任战略。作为具有社会责任感的企业，京东愿意通过输出先进技术和管理经验来培养学生，为社会人才培养做出贡献。

5. 3 家收入过万亿人民币、净利润过 700 亿人民币的公司；5 家进入世界五百强的公司；7 家从零做起市值不低于 1000 亿人民币的上市公司；能为国家缴纳 1000 亿人民币税收；提供超过 100 万就业岗位。

汇鸿防护

■ 多元化用工定位

多元化用工已不再仅仅是传统意义上的成本控制手段，其目的和企业内部定位正发生深刻变革。对于汇鸿防护而言，多元化用工主要基于业务波动、项目需求和其他关键因素，通过灵活的用工组合来满足企业实际需求。

在用工策略上，公司采取了差异化的管理方式。对于与手套性能和技术相关的核心工序，公司坚持使用正式工，并配备具备特定技能等级的技术工人。而对于简单、技术含量较低的工序，则采取服务外包或产线外包的灵活方式，即只要具备基本设备和人力，就可以完成生产。这种多元化用工模式的核心是优化资源配置，在保持核心竞争力的同时，通过灵活的用工形式提高企业的整体生产效率和适应性。通过精细化的工艺分工和用工策略，汇鸿防护实现了人力资源的精准配置和动态调整。

专家洞察

企业多元化用工定位正从单纯的成本控制转向战略性目标，支持业务创新和组织转型。这一转变有哪些关键驱动因素？供应商又能在此时发挥哪些价值？北京外企专家认为：



王爽

用工解决方案专家

北京外企人力资源服务有限公司

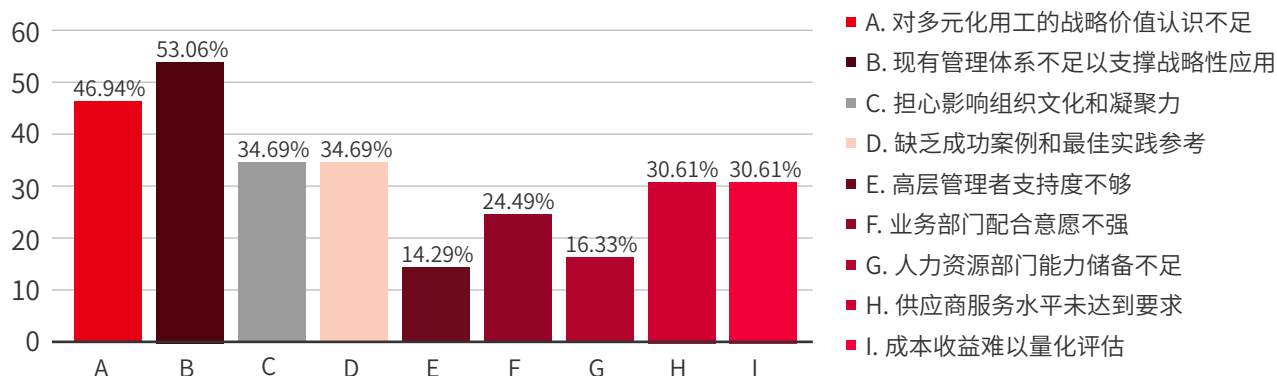
“

首先，技术迭代加速了人才需求结构变化。人工智能大模型等新技术对企业用工乃至整个社会带来深远影响，这种变革将在未来几年内更加显著，远超当前所见的简单机器人或 AI 语言模型交互。传统雇佣模式难以支撑企业对用工敏捷响应的需求。其次，企业需要组织韧性。多元化用工模式帮助企业分担用工风险，提供快速人力响应能力。统计显示，在企业危机时期，多元化用工方式能为业务连续性带来 40% 以上的提升。此外，创新优化方式如项目制业务外包可显著降低研发成本。例如，汽车企业利用供应商的智能座舱技术，或地方机构借助合作伙伴建设智慧城市项目，实现能力互补。

北京外企覆盖全国的城市服务网络密集，拥有上百万垂直领域专家资源池，能为客户迅速匹配所需人才资源。其次是健全的合规管理体系。从前期合同签署，到中期社保管理，再到后期纠纷解决，北京外企都展现出高效能力。作为大型企业，北京外企高度重视自身用工合规性，避免了小型公司可能存在的合规漏洞。同时，北京外企提供 IT 系统支持，为客户定制人力服务方案，如门店排班、促销员管理等，整合了跨客户、跨行业的实践经验。北京外企还能分享不同客户间的案例和经验，提供门店运营、促销员管理等创新服务和实践案例，针对不同客户定制解决方案，提高投入产出比。

”

图表 23. 贵公司目前较少考虑战略性目的，主要原因是：【多选】（N=49）



数据显示，企业较少从战略层面考虑多元化用工主要有两大原因：现有管理体系不足以支撑战略性应用（53.06%）和对多元化用工战略价值认识不足（46.94%）：

认知挑战：战略价值认识不足

当企业对多元化用工的战略价值认识不足（46.94%）时，会将其视为临时性、成本导向的战术手段，而非战略工具。要突破这一障碍，需要探究多元化用工在组织和业务层面的潜在战略价值。

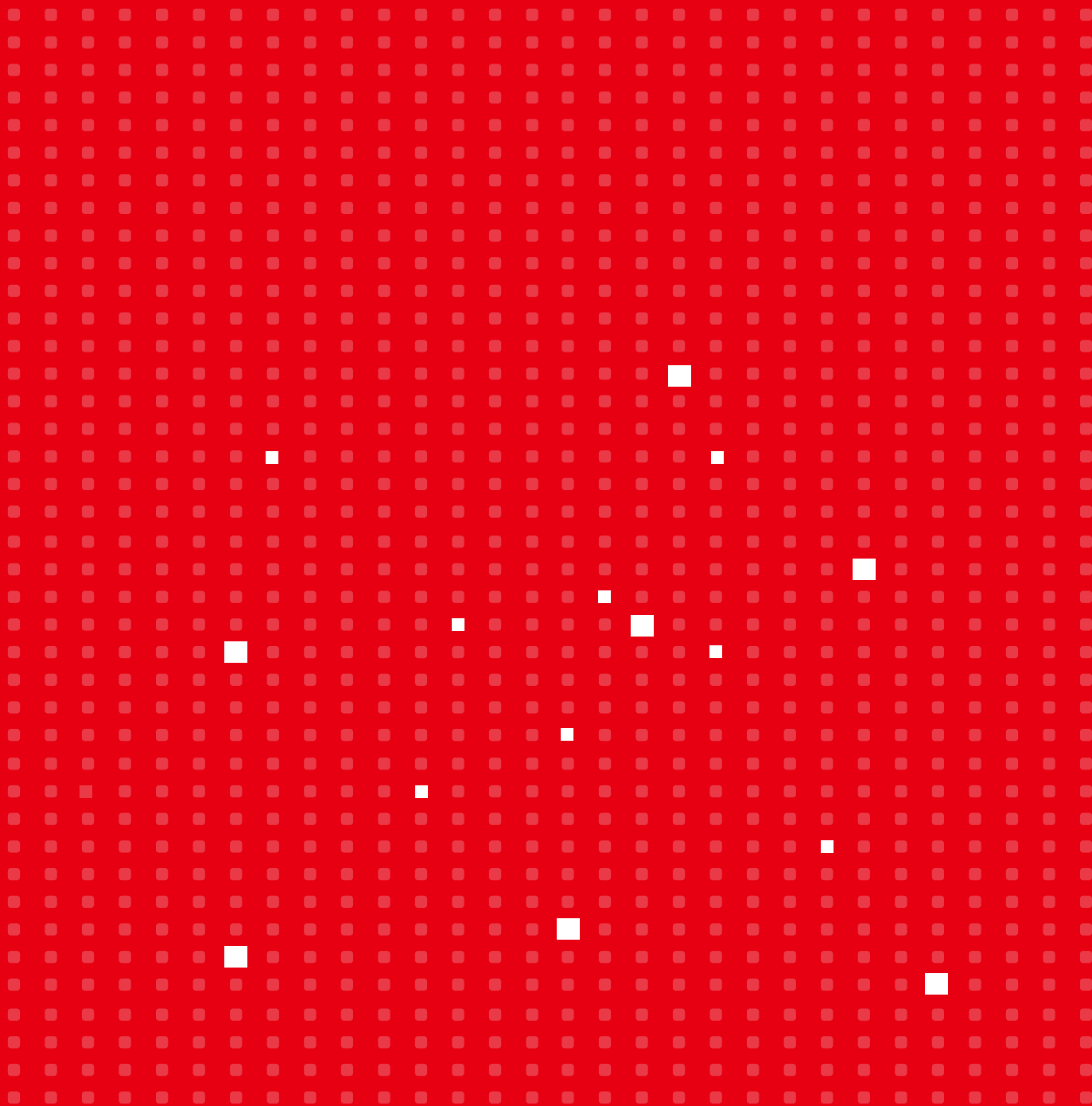
这就引出了关键问题：企业当前处于什么样的组织形态转型阶段？多元化用工能为这种转型提供什么价值？同样，企业面临哪些业务挑战，多元化用工如何成为应对这些挑战的战略资源？这些问题的回答将帮助企业重新认识多元化用工的战略价值。

执行挑战：管理体系支撑不足

现有管理体系不足以支撑战略性应用（53.06%）表明，即使企业有意提升多元化用工的战略定位，也缺乏相应的规划、执行和评估体系。要解决这一问题，需要探究一个有效的人力资源规划体系应该具备什么特征。

关键在于：企业是否进行多元化用工规划？没有规划的原因是什么？HR 在规划和执行中扮演什么角色？HR 与业务部门如何协同？这些问题将帮助我们理解管理体系的缺口并确定改进方向。

为了解决以上两大挑战，我们的后续内容将分别从多元化用工作用于组织与业务层面的价值认知以及人力规划体系建设两个方向展开。



PART 3

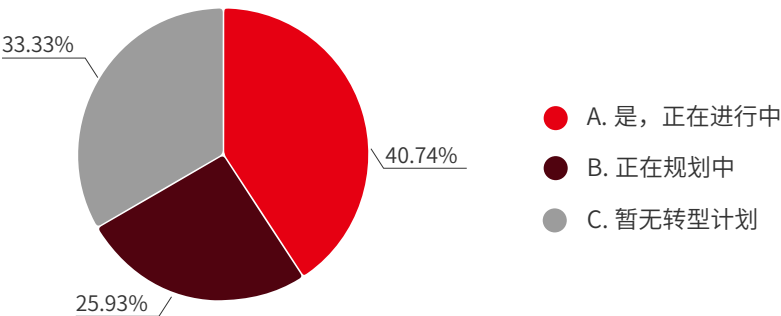
突破认知局限：
多元化用工在组织与业务层面的战略价值

PART 3 突破认知局限：多元化用工在组织与业务层面的战略价值

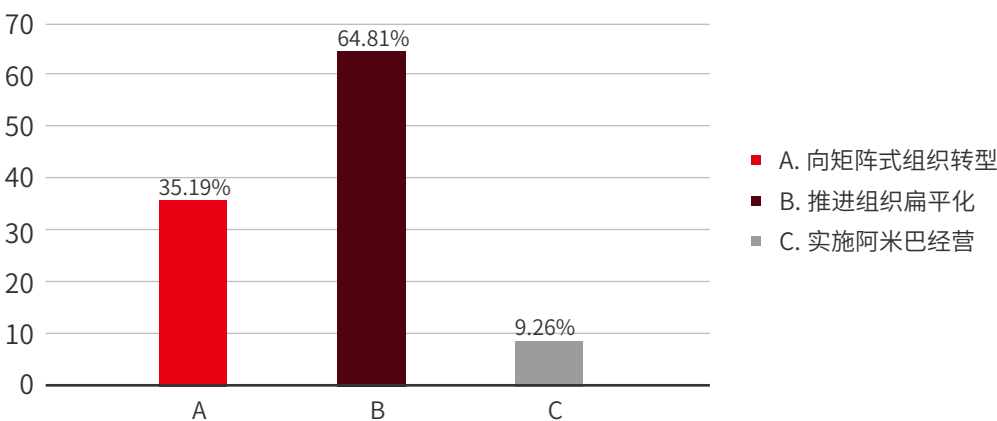
01
组织层面：

优化组织结构，提升人才配置效率和环境适应能力

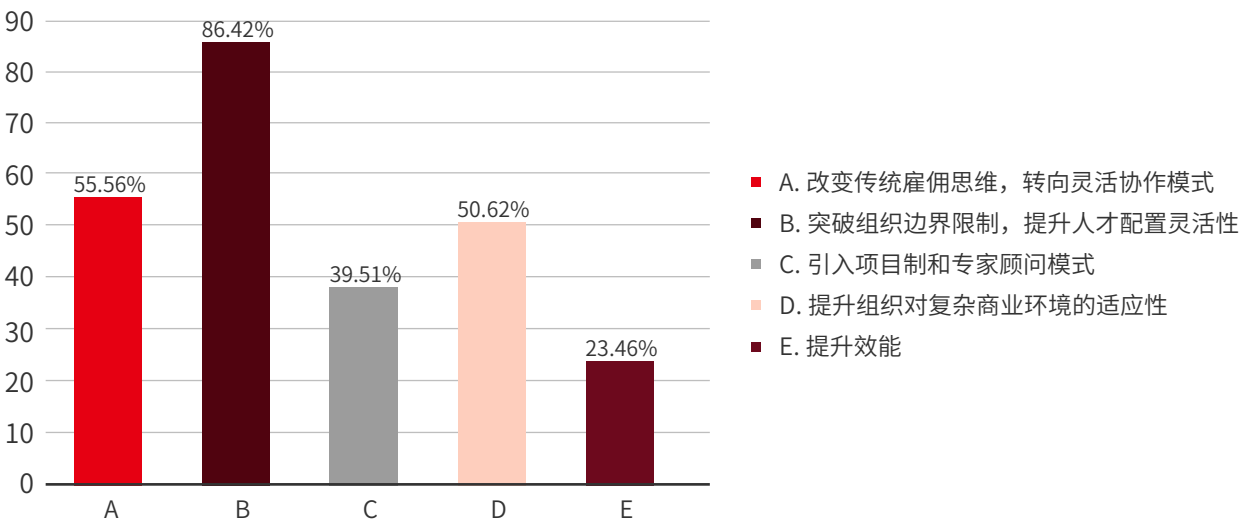
图表 24. 贵公司是否正在经历组织形态的转型？【单选】（N=81）



图表 25. 如果正在规划转型或已完成转型，转型方向是：【多选】（N=54）



图表 26. 贵公司多元化用工在组织层面的价值主要体现在：【多选】（N=81）



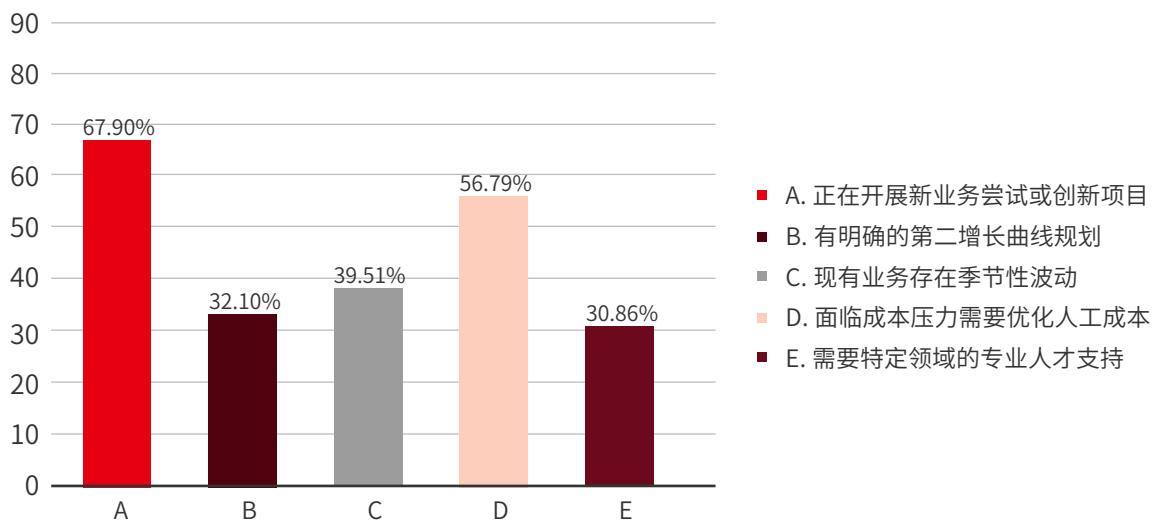
组织形态转型方面，40.74% 的企业正在进行转型，25.93% 处于规划阶段，仅 33.33% 暂无转型计划。在转型方向上，推进组织扁平化成为主流趋势，占比高达 64.81%，而向矩阵式组织转型的占比为 35.19%。这反映出企业正在通过组织架构优化，追求更敏捷、更高效的管理模式。

在多元化用工对组织价值的认知中，86.42% 的企业认为其最大价值在于突破组织边界限制，提升人才配置灵活性。55.56% 的企业开始改变传统雇佣思维，转向灵活协作模式；50.62% 的企业将其视为提升对复杂商业环境适应性的重要手段。这表明多元化用工正成为企业组织变革的重要支撑。

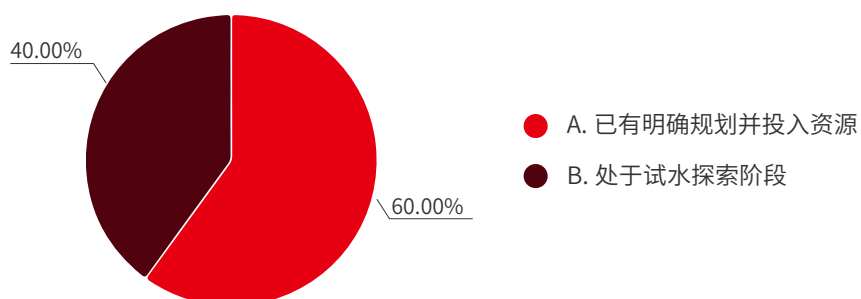
02 业务层面：

实现业务效能提高与挑战响应能力跃升的双重突破

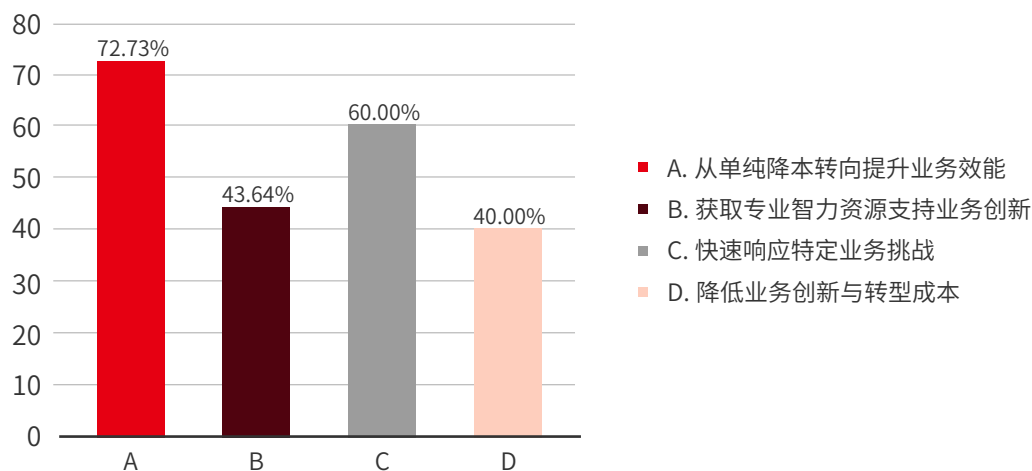
图表 27. 贵公司当前是否存在以下业务发展情况？【多选】 (N=81)



图表 28. 对于新业务开展，贵公司的态度是：【单选】 (N=55)



图表 29. 贵公司多元化用工在业务层面的价值主要体现在：【多选】（N=55）



在业务发展方面，大多数企业正在开展新业务尝试或创新项目 (67.90%)，同时面临成本压力需要优化人工成本 (56.79%)。对于新业务开展，60% 的企业已有明确规划并投入资源，表明企业普遍具有业务创新意愿。

多元化用工在业务层面的价值主要体现在从单纯降本转向提升业务效能 (72.73%) 和快速响应特定业务挑战 (60.00%)，其次是获取专业智力资源支持业务创新 (43.64%) 和降低业务创新与转型成本 (40.00%)。这再次印证了多元化用工已从简单的成本管控工具转变为支持业务发展的战略手段。

专家洞察

当企业多元化用工定位向战略性转移时，供应商如何支持企业业务创新和组织转型？北京外企专家认为：



王爽

用工解决方案专家
北京外企人力资源服务有限公司

“

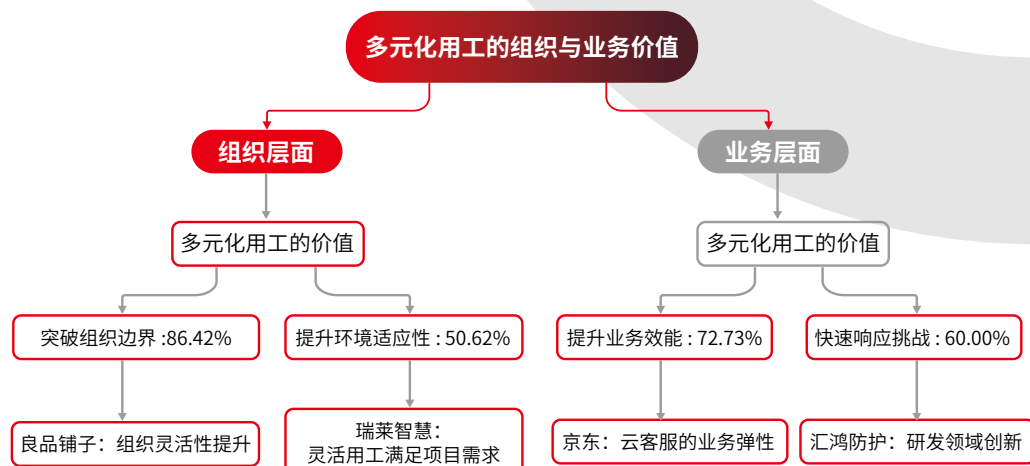
北京外企可以从管理能力赋能角度帮助客户进行组织适配性评估。首先，北京外企能够帮助组织进行业务诊断，评估部门协同状况，识别向上向下管理和沟通中的潜在问题。

其次，北京外企可诊断企业数字化基础设施是否需要升级，检视企业是否仍停留在 Excel 管理阶段，无法实现人员数据可视化。北京外企强调的是“先看到，才能管理；先管理，才能高效；高效管理，才能创造更大价值”的进阶理念，从战略层面为客户提供系统诊断。

此外，北京外企还提供管理者赋能，从甲方视角还原高效运作场景，分析如何协调多元化用工、供应商管理以及员工骨干或职业竞争运营，提升整体组织效能。

”

定量研究揭示了企业在多元化用工中的组织与业务价值：40.74% 的企业正在进行组织转型，64.81% 倾向于组织扁平化，86.42% 认为多元化用工提升了人才配置灵活性。在业务层面，67.90% 的企业正在开展新业务尝试，72.73% 认为多元化用工助力业务效能提升。这些数据表明，多元化用工不仅是成本控制的手段，更是推动组织创新和业务发展的战略工具。以下案例将具体展示这些价值如何在实践中得以体现。



企业案例

良品铺子

良品铺子从全职员工模式转变为多元化用工后，发现一线员工的流动性是其固有属性。此前，全职员工的年离职率和流动率约为 60%。而采用多元化用工后，员工在岗期间的工作状态和热情反而更好，因为他们不是长期固定在岗位上，这种工作模式反而激发了他们的积极性和亲和力。随着消费时代的变迁，消费者、用户以及一线员工的需求和期望都在发生变化，越来越多的人追求工作中的兴趣和体验感。

■ 多元化用工支持业务调整与创新

► 多元化用工在业务拓展中的作用

多元化用工模式在良品铺子的业务调整与创新中发挥了重要作用。除了线下门店，公司自 2012 年和 2013 年开始拓展线上电商业务，并于 2019 年进一步开辟了抖音、快手等社交电商平台。在这些新兴业务领域，多元化用工为公司提供了灵活的人力资源配置，尤其在直播团队的构建中，这一模式的优势尤为明显。良品铺子目前拥有一个约 50 人的直播团队，其中核心岗位包括中控运营和主播。在主播岗位上，约 80% 的人员为兼职主播，总计约 30 至 40 人。多元化用工模式为新兴业务的拓展提供了坚实的人才供应链基础。这些兼职主播不仅在颜值、年轻化方面符合社交电商的要求，而且在镜头感和形象谈吐等方面也具有天然优势，能够更好地适应直播业务的需求。

► 对新兴业务的助力与创新支持

多元化用工模式为良品铺子的新兴业务，尤其是社交电商的创新业务拓展提供了重要支持。通过引入兼职主播和实习生，公司能够快速响应市场变化，灵活调整人力资源配置，同时降低了运营成本。此外，这些兼职人员本身也是品牌的潜在消费者，他们对品牌的认同感和参与感更强，能够更好地传递品牌价值，提升用户体验。

■ 多元化用工在新业务与组织中的作用

► 提供新业务的人才供应链

多元化用工为新业务提供了重要的人才供应链。良品铺子目前拥有 20 多个直播间，其中核心岗位如主播和中控运营人员，大部分来自多元化用工模式。这些人员包括兼职主播、实习生等，他们不仅具备年轻化、活力和创意等特质，还能够快速适应新业务的需求，为直播业务的开展提供了坚实的人力资源基础。

► 激活现有员工与组织活力

多元化用工还对现有员工和组织产生了积极的激活作用。通过引入新鲜血液，公司能够为组织注入新的活力和创意。这些兼职人员和实习生往往具有更年轻化的思维方式和更活跃的创造力，能够与现有员工形成良好的互动，激发团队的创新能力和工作热情。对于零食行业来说，这种年轻化和活力至关重要，有助于提升品牌形象和用户体验。

瑞莱智慧

■ 多元化用工助力组织与业务发展

► 核心优势

多元化用工为企业带来两个显著优势。首先是成本优势，通过灵活调配人力资源，企业能够根据项目数量的波动及时调整用工规模，避免人力资源闲置，有效降低用工成本。其次，这种基于项目需求的用工方式能够减少对现有核心团队的影响，避免频繁的人员进出对团队士气和稳定性造成冲击。

► 项目人才配置的灵活性

在 TOB 业务场景中，多元化用工体现出卓越的组织边界突破和人才配置灵活性。当公司面临多个项目并行时，通过灵活的人才调配机制，能够有效应对各种项目需求。对于常规项目，公司会保持一定的人员存量以应对临时需求。当存量耗尽且项目紧急时，公司采用核心人员与外部人才相结合的方式，从其他项目抽调骨干，同时引入外部技术和测试人员组建临时团队。对于较为简单的项目，则可由少量核心人员带领外包或派遣人员直接完成交付。这种模式既保证了项目质量，又实现了资源的最优配置，充分展现了多元化用工在项目管理中的价值。

京东

■ 多元化用工对业务与组织的价值体现

在京东的多元化用工体系中，智慧型用工作为重要组成部分，采用了独特的组织架构和管理模式。京东将这类岗位定义为 MOD（组织调度类），在组织设计上采用层级管理：集团总部二级部门负责人下设资源统筹岗位，各分中心也相应设立资源统筹岗，由总部资源统筹人统一调配各分中心资源，实现用工形式和业务条件的灵活组合。

这种用工模式为企业带来了显著的业务价值。以云客服为例，在全员规模一万人的情况下，企业通常维持约 6000 人的日常活跃度。这种设计使得企业具备了强大的业务弹性：当业务量出现激增（如增长 40%）时，企业可以快速调动剩余的 4000 人储备人力，及时响应业务需求；而当业务量低于预期时，由于采用兼职用工形式，企业可以通过调整排班来降低人力投入，避免产生额外的成本压力。

汇鸿防护

■ 多元化用工的组织价值

多元化用工极大地提高了对业务的支持敏捷性。通过灵活的用工模式，企业能够快速响应市场变化和业务需求，显著增强组织的适应能力。其次，在产能外包模式的驱动下，公司在 2024 年的销售额较 2023 年激增超 50%，其中约 30% 增长直接得益于多元化用工与供应商合作策略。这不仅验证了该模式的商业价值，也证明了其在业务扩张中的关键作用。

此外，多元化用工丰富了组织结构，为应对不确定的业务波动提供了更多操作方法和抓手。相较于传统的人力资源管理模式，这种方法突破了单一招聘渠道的局限，为企业提供了更灵活、更具韧性的人力资源管理方案。

■ 多元化用工赋能业务创新

汇鸿防护在研发领域建立了独特的多元化用工模式，以高端人才和智慧型用工为核心策略。公司在开发新项目时，会有针对性地引入具备特殊技能的外部人才，并采用项目制合作模式。这种灵活的用工方式使企业能够快速获取专业人才，并为优秀的合作者提供转正机会。

在实践中，汇鸿防护曾多次邀请行业专家参与产品研发，项目成功后，部分专家更是被正式纳入公司研发团队。为保护企业利益，公司会与外部人才签订严格的保密协议，确保项目信息安全。这些外部人才通常具备显著优势：技术能力强、专业知识深厚、行业经验丰富，且响应速度快。

这种用工模式不仅为研发注入新的技术活力，还为企业提供了灵活高效的人才获取途径，有效推动了业务创新和技术进步。通过精准引入外部人才，汇鸿防护在保持组织活力的同时，不断提升研发创新能力。

步步高超市

■ 多元化用工与组织转型的协同发展

步步高超市在业务与组织转型过程中，不断探索多元化用工与企业发展的最佳契合点。随着组织形态向无边界化、灵活化和松耦合型方向发展，多元化用工展现出独特的适配优势，为企业转型提供了有力支撑。

在具体实践中，多元化用工有效支持了公司的业务创新。以前置仓业务为例，面对工作量波动性大、需要快速响应的特点，企业采用外包、众包和互联网用工等灵活方式，很好地满足了业务需求。同时，在技术人才管理方面，通过顾问形式的灵活用工，实现了高级人才在多个业务单元和公司业态间的灵活调配，提升了人才使用效率。

然而，多元化用工在实践中也面临一些挑战。虽然约束性较弱带来了用工灵活性，但也可能导致员工稳定性和忠诚度降低。这种挑战在各层级的灵活用工中都普遍存在，需要企业在追求灵活性与维持稳定性之间寻找平衡点。

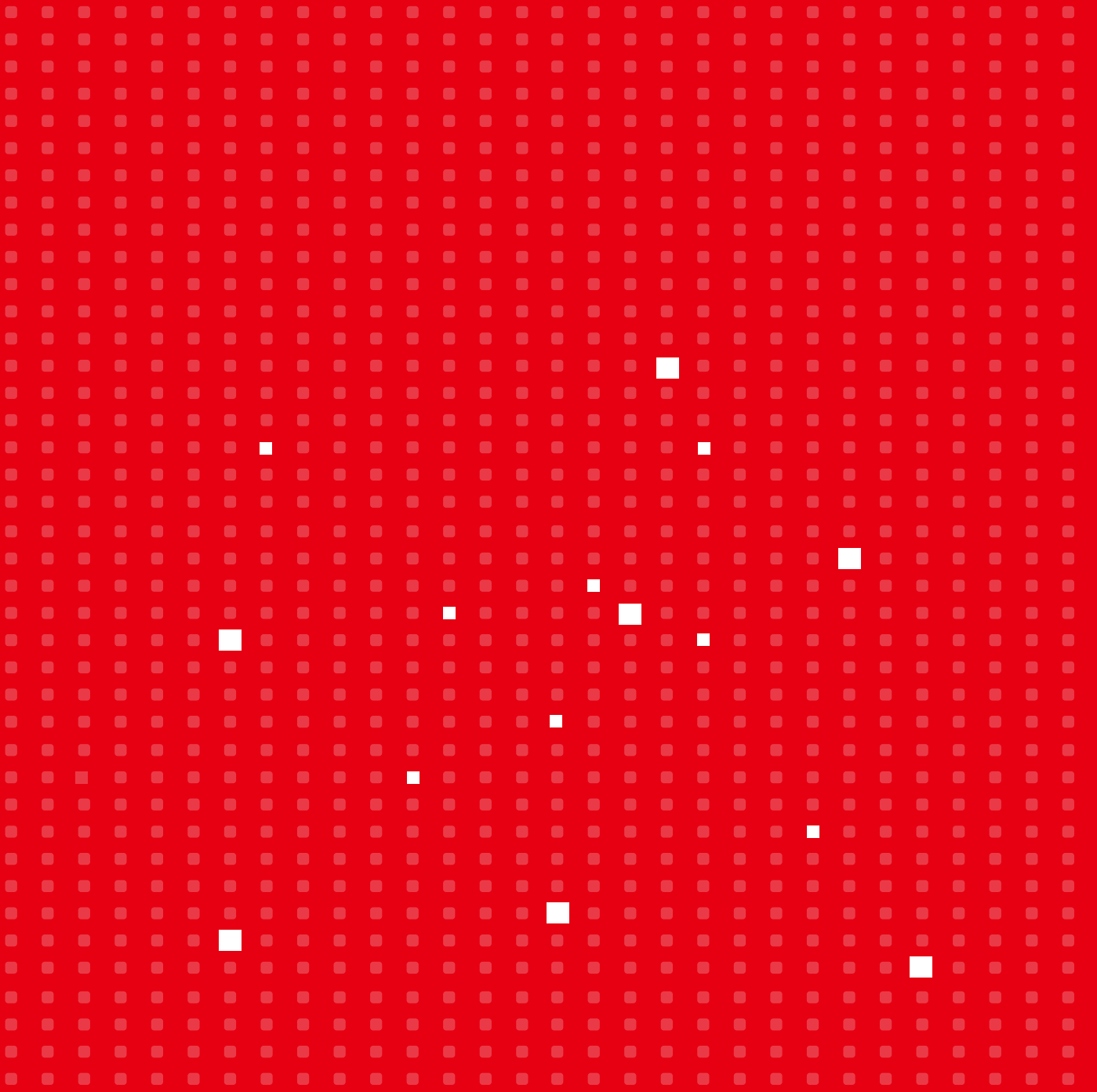
为应对这些挑战，步步高超市采取了分类指导的策略，根据不同业务特点、时间节点和发展阶段，动态调整用工方式。有些业务领域适合从传统用工转向灵活用工，有些则需要从灵活用工回归传统用工。这种动态匹配机制使企业能够在业务转型、组织转型和用工转型三个维度之间实现更好的协同。

基于多元化用工定位的战略性转变，企业面临的下一个问题是如何系统性地进行人力规划。从定量研究和案例分析可以看出，多元化用工已经不再是一种简单的人力资源补充机制，而是需要纳入企业整体战略的重要组成部分。然而，战略转型的深度要求企业必须从传统的经验性、被动性人力配置，转向更加主动、前瞻和系统的人力规划。

这一转变的紧迫性和复杂性体现在多个维度：首先，随着业务模式日益多元化，企业需要建立能够快速响应市场变化的人力资源系统；其次，多元化用工的战略价值要求 HR 从单一的招聘和管理职能，升级为战略性的人才生态构建者；再者，企业面临的人才供给侧改革和组织转型，迫切需要一套更加精细和前瞻的人力规划方法论。

因此，我们将深入探讨多元化用工背景下的人力规划：包括企业是否需要进行系统性规划、如何与业务配合制定多元化用工人力规划，以及 HR 在其中应该扮演的关键角色，从而帮助读者解决管理体系支撑不足的问题。





PART 4

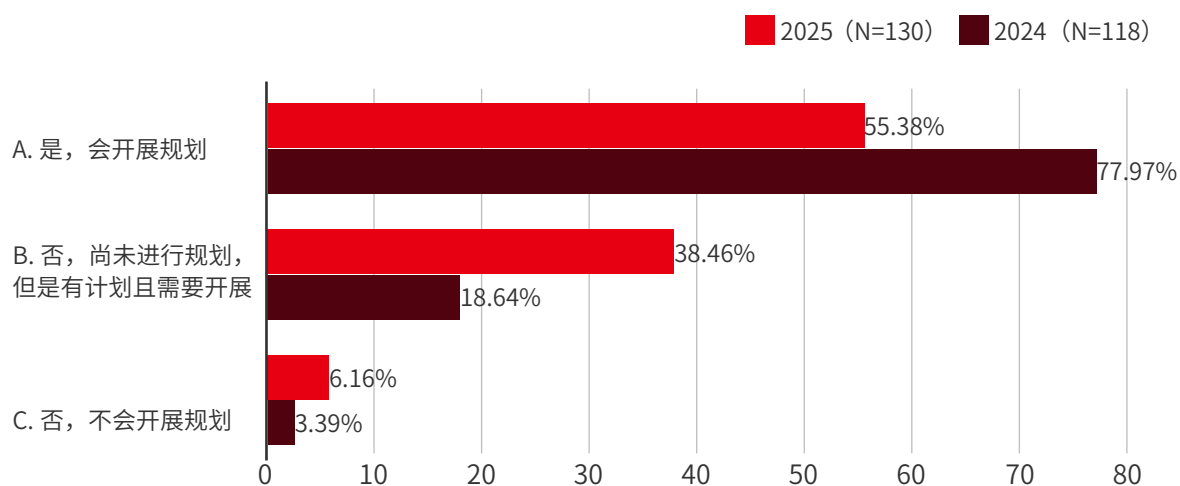
管理体系进阶：
建立有效的多元化用工人力规划

PART 4 管理体系进阶：建立有效的多元化用工人力规划

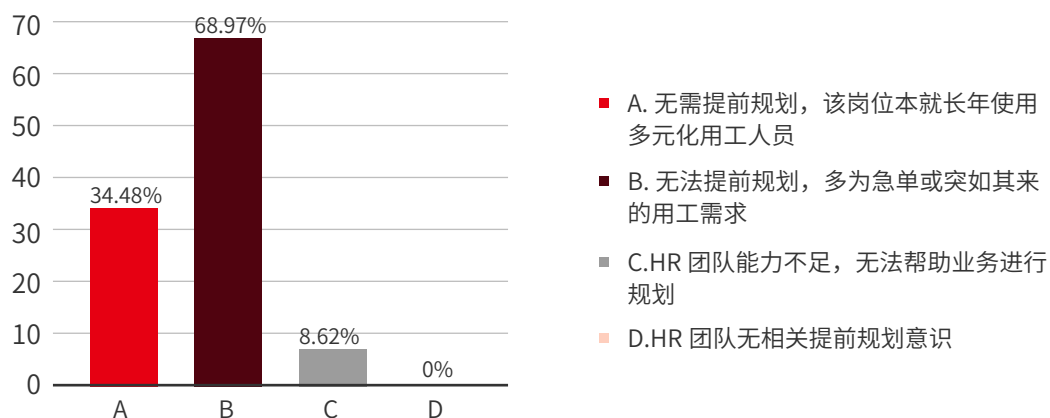
01 多元化用工的规划转型： 从临时应对到战略部署

规划意识从应付临时需求到系统性筹划

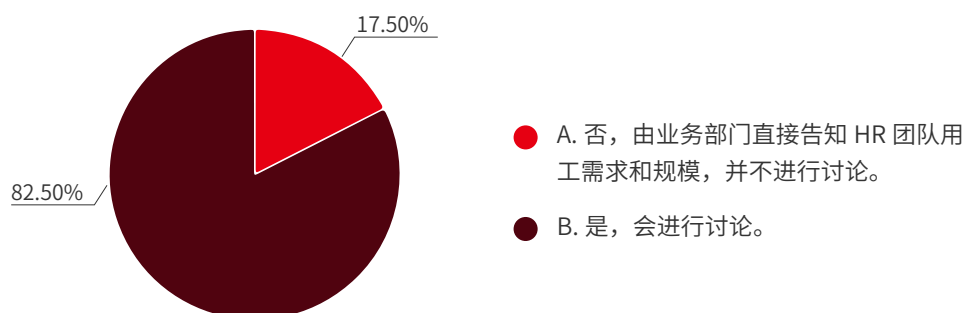
图表 30. 贵公司目前使用多元化用工时，是否会进行规划？【单选】



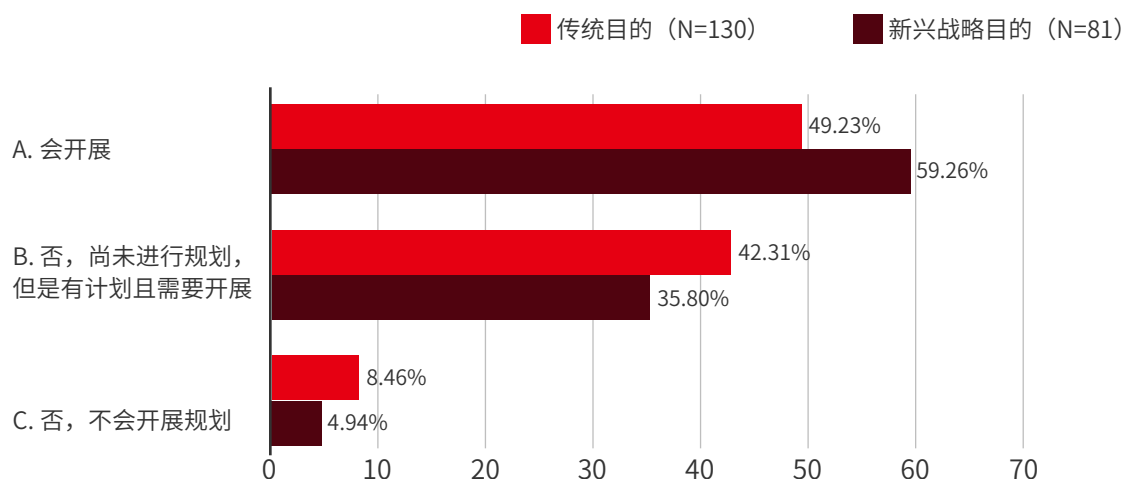
图表 31. 企业当前尚未开展规划的原因是？【多选】 (N=58)



图表 32. 针对无法进行规划的情况，除用工规模外，HR 团队是否会联动业务团队共同就其他用工需求进行讨论？【单选】（N=40）



图表 33. 在不同目的下的人力规划开展情况：



从 2024 到 2025 年，企业开展规划的意愿略有下降，由 77.97% 降至 55.38%，但同时有计划开展规划的企业比例增加到 38.46%。导致企业难以进行规划的主要原因是用工需求的不确定性，68.97% 的企业表示多为急单或突发用工需求。尽管如此，大多数企业 (82.50%) 仍然重视 HR 团队与业务部门的沟通与协作。

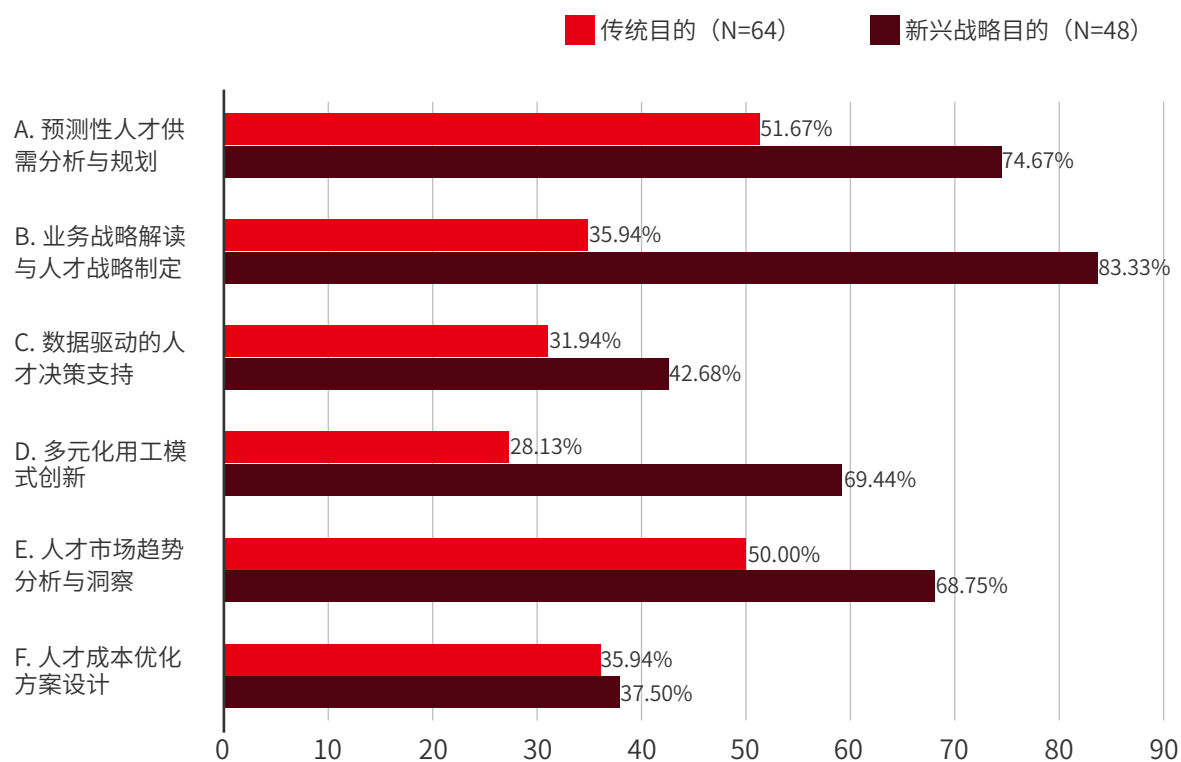
在规划目的上，传统降本目的下，仅 49.23% 的企业会开展正式规划，而在新兴战略目的下，这一比例上升至 59.26%。这表明企业在将多元化用工视为战略工具时，更加重视前瞻性规划的作用。企业不再满足于临时性需求的被动应对（68.97% 的规划缺失源于“突发用工需求”），而是转向更加系统化的战略部署。

规划模式从成本控制到业务战略协同

人力规划维度

HR 定位转变：企业不再将 HR 视为单纯的行政支持部门，而是期望其成为洞察人才市场、驱动业务战略、创新用工模式的关键力量。

图表 34. 为了达到新兴的战略目的，您认为 HR 在人力规划中应该起到的作用是：【多选】

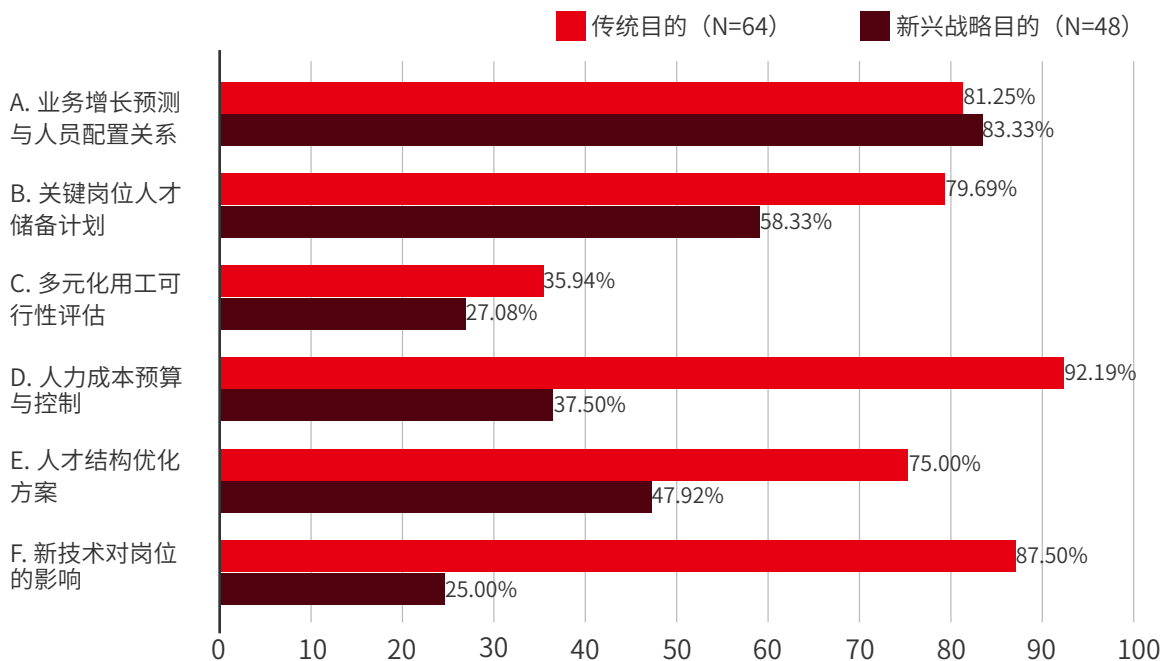


在传统目的下，HR 的作用主要聚焦于预测性人才供需分析和人才市场趋势洞察，约半数企业将 HR 定位于这两个基础性功能。与此同时，仅有三分之一左右的企业期望 HR 能够深度参与业务战略解读和人才战略制定。

进入新兴战略目的后，HR 的角色期望发生了显著变化。业务战略解读与人才战略制定成为最核心的职责，高达 83.33% 的企业认为这是 HR 的关键任务。预测性人才供需分析仍然重要，但更加强调与战略的紧密结合。特别值得注意的是，多元化用工模式创新从原先的 28.13% 跃升至 69.44%，反映出了企业对 HR 在组织人才模式创新方面的期望与能力需求。

HR 与业务战略协同：在传统目的，HR 与业务部门更多聚焦于成本控制和技术影响；而在新兴战略目的中，企业更加关注战略性的人员配置和关键岗位人才储备。

图表 35. 在与业务部门的人力规划讨论中，以下哪些议题需要重点探讨？【多选】

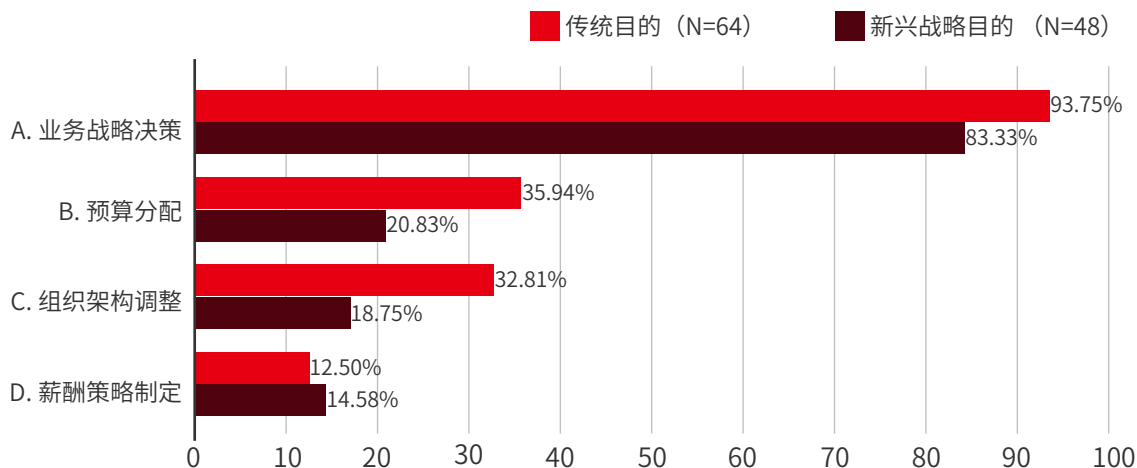


传统目的下，HR 与业务部门协同讨论的重点议题呈现出明确的优先级。人力成本预算与控制位居首位，高达 92.19% 的企业认为这是关键议题。紧随其后的是新技术对岗位的影响（87.50%）和业务增长预测与人员配置关系（81.25%）。

转向新兴战略目的后，企业间的协同讨论议题出现了显著变化。业务增长预测与人员配置关系依然是核心议题，占比 83.33%，但其他传统关注点的重要性明显下降。特别是人力成本预算与控制，从 92.19% 骤降至 37.50%；新技术对岗位的影响也从 87.50% 降至 25.00%。这种转变意味着 HR 不再仅仅是执行者，而是战略合作伙伴。企业开始重视通过人才战略主动支撑业务增长，而非被动地应对成本和技术挑战。

挑战点：业务战略决策参与度低、预算分配影响有限、组织架构调整介入有限。

图表 36. 在多元化用工人力规划中，HR 较难触及或影响的领域有：【多选】



在人力规划的挑战点中，业务战略决策无疑是 HR 最难触及的领域。在传统目的下，高达 93.75% 的企业认为 HR 难以参与业务战略决策。但新兴战略目的这一比例略有下降至 83.33%，显示企业正在逐步重视 HR 的战略角色。此外不容忽视的是，HR 的价值不在于直接做决策，而在于成为决策的关键支持者。

相比之下，预算分配和组织架构调整也是 HR 面临的主要挑战。在传统目的中，35.94% 的企业认为 HR 难以影响预算分配，32.81% 认为难以参与组织架构调整。进入新兴战略目的后，这些比例进一步下降，分别降至 20.83% 和 18.75%，这可能意味着随着多元化用工战略价值的提升，企业正在逐步赋予 HR 更多战略性角色。

专家洞察

对于人力规划中 HR 的角色与价值以及与业务的战略协同，北京外企专家认为：



王 爽

用工解决方案专家
北京外企人力资源服务有限公司

“

人力规划中 HR 的角色与价值

从战略角度来看，在多元化用工规划中，HR 与业务部门的协作模式以及自身角色定位都经历了显著的转变。传统的 HR 角色，尤其是人力资源业务合作伙伴（HRBP），主要承担招聘、薪酬福利管理、劳动关系处理以及公司政策执行等基础职能。然而，在多元化用工的背景下，HR 需要具备更广泛的技能和能力，以适应新的挑战和要求。

现代 HR 不仅需要具备传统的人事管理技能，还需拥有业务洞察力和数据建模能力，以便更好地理解和支持业务需求。此外，HR 还需要具备成本意识和经营意识，能够在保障员工权益的同时，优化人力成本并提升组织效率。在劳动关系管理方面，HR 需要具备管理混合团队的能力，这包括正式员工、临时工、外包人员等多种用工形式。同时，HR 还需熟悉并有效执行与多元化用工相关的政策法规，并掌握供应商管理的技巧，包括如何制定高效的供应商考核指标。此外，HR 还需要具备一定的数字化意识，能够熟练运用信息技术工具，实现高效的人力资源管理。

HR 与业务的配合

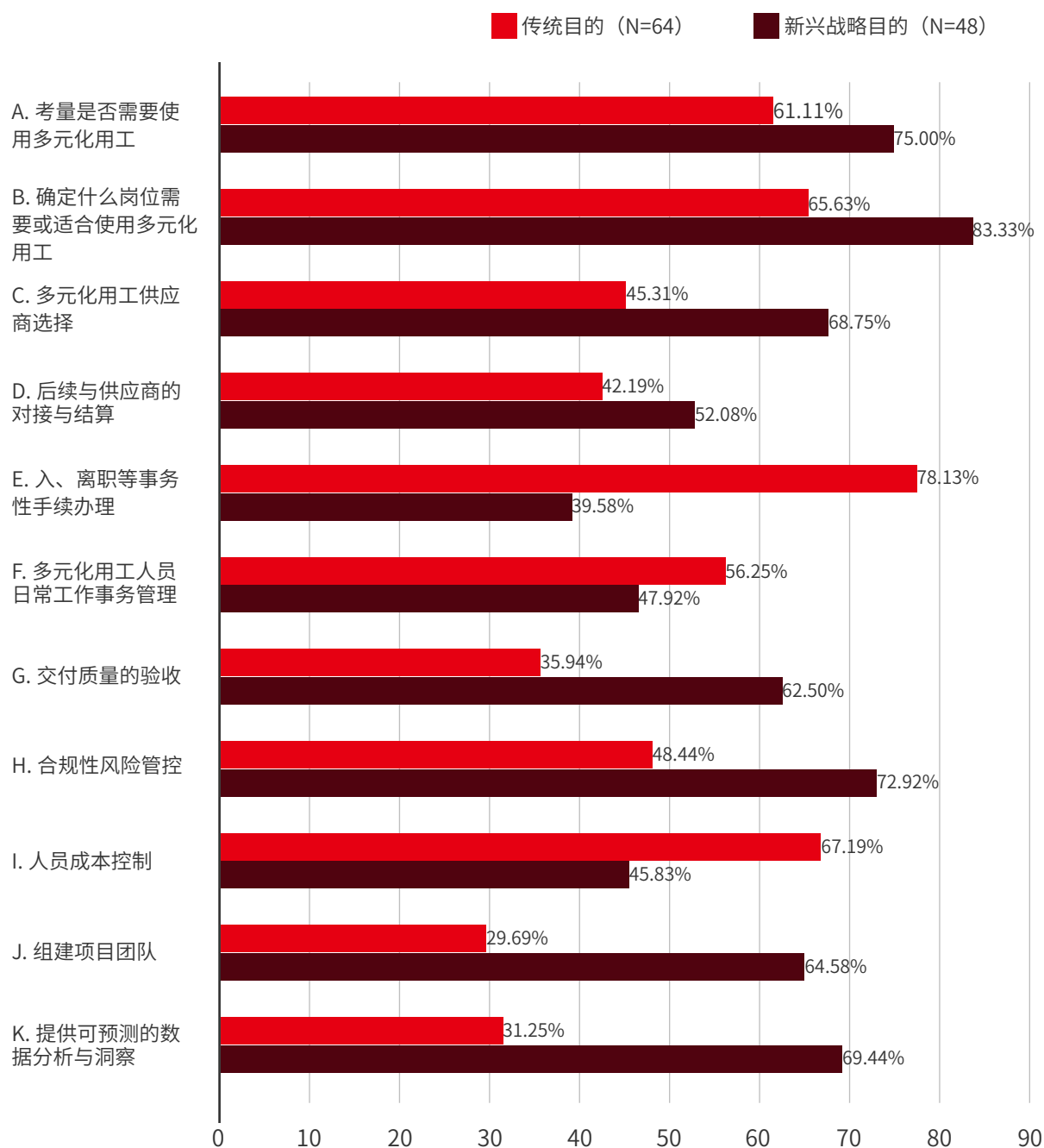
在与业务部门的配合中，HR 应关注几个关键方面。首先，HR 需要调整服务重心，从传统的基础服务转向支持公司战略目标的实现。这要求 HR 深入理解公司的战略资源和方向，并将其融入人力资源规划中。其次，HR 需要对业务管理有更高的敏感性，明确自身在多元化用工管理中的角色和职责边界，特别是在与供应商和外包员工的合作中。此外，HR 的管理重点应从单纯的成本节约转向业务指标的达成，与业务部门主管建立共识，共同管理多元化的用工单元，确保目标一致，形成合力。

在合作模式上，HR 与业务部门之间的关系已超越传统的上下级关系，转变为更复杂的商务关系和生态伙伴关系。HR 需要参与构建健康的业务生态系统，促进公司整体业务的健康发展。这种转变不仅要求 HR 具备更高水平的专业能力，还需要在思维方式和工作方法上做出相应的调整，以适应多元化用工环境下的新要求。

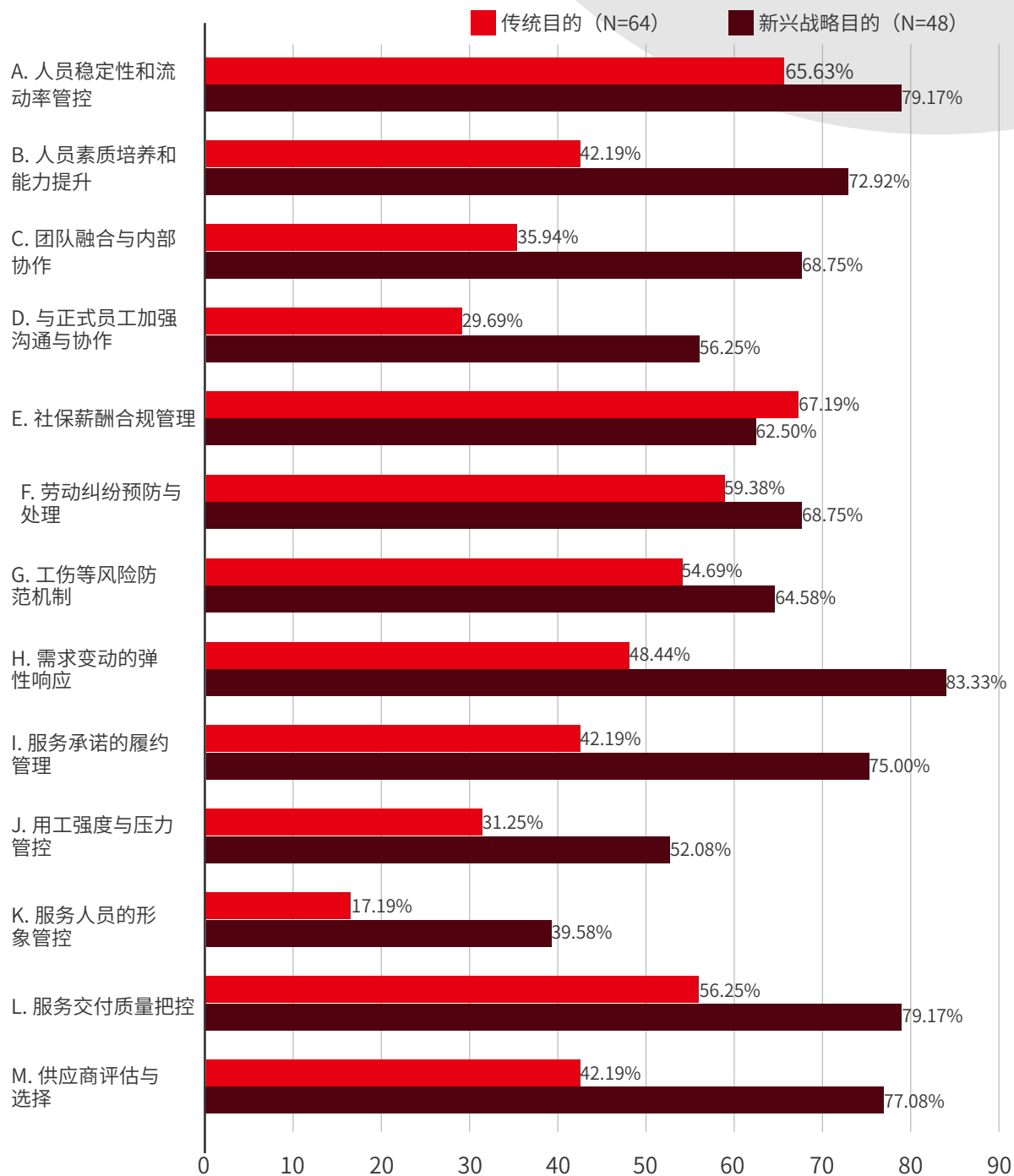
”

HR 执行重心从事务管理升级到价值创造

图表 37. 在管理多元化用工时，贵公司 HR 团队的工作内容为：【多选】



图表 38. 贵公司在多元化用工管理中，主要侧重以下哪些方面？【多选】



在传统目的下，HR 更多地专注于事务性工作，如离职手续办理（78.13%）和人员成本控制（67.19%）。而在新兴战略目的中，HR 的工作重心显著转向更具战略性的领域。如确定适合使用多元化用工的岗位成为首要任务（新兴战略目的下高达 83.33%），这反映出 HR 已经从被动接受转变为主动参与业务规划。合规性风险管控（72.92%）、交付质量验收（62.50%）以及提供可预测的数据分析与洞察（69.44%）成为新的工作重点。

在多元化用工管理的侧重点上，HR 的视角同样发生了显著转变。需求变动的弹性响应（83.33%）、服务交付质量把控（79.17%）和供应商评估与选择（77.08%）成为新兴战略目的下的核心关注点。人员素质培养和能力提升的比例从 42.19% 跃升至 72.92%，这标志着 HR 不再仅仅是管理执行者，更是组织能力的战略性建设者。从传统的行政支持，到现在的战略合作伙伴，HR 正在重塑其在组织中的战略价值。通过提供更具洞察力的人才管理方案，HR 正逐步成为推动企业战略执行的关键力量。

从前面的定量研究中，我们清晰地看到多元化用工已成为企业人力资源管理的重要战略选择。然而，真正的挑战不仅在于认识到这一趋势，更在于如何系统性、策略性地进行多元化用工的人力规划。

多元化用工人力规划，本质上是一个从战略定位到具体实施的系统工程。它不是简单的人员替代，而是需要企业从战略高度、系统维度来思考和设计人力资源配置。基于良品铺子、瑞莱智慧、京东、汇鸿防护和步步高超市的实践经验，我们可以梳理出一个更加科学的多元化用工人力规划方法论。

企业案例

良品铺子

■ 多元化用工人力规划与人力资源的参与程度

在良品铺子，人力资源在多元化用工中发挥了核心作用。通过深度参与用工规划、灵活设计用工方式以及建立公平的人员发展和激励机制，HR 不仅为公司提供了稳定的人才供应链，还激发了员工的积极性和创造力。

► 零售业态下人力资源的深度参与

在良品铺子，人力资源在业务中的参与程度较深，这与零售业态的特点密切相关。零售行业属于人才密集型的快消行业，对人力资源的依赖程度较高。因此，HR 在公司整体业务中的主导作用较强，不仅在人才规划和获取方面发挥关键作用，还在人才使用和管理上具有重要影响力。事实上，良品铺子多个主要业务组织的领导者都出身于人力资源部门，这进一步凸显了 HR 在公司战略中的重要地位。

► 人才供应链的统一管理

良品铺子将所有人力资源，无论是全职员工还是多元化用工，统称为“人才供应链”。公司从一开始就建立了创新的人才使用机制，涵盖多种用工方式，如三方用工、员工加盟、掌柜承包等。这些机制不仅丰富了用工形式，还激发了员工的积极性和创造力。例如，店长可以通过员工加盟的方式入股店铺，最高可达 20%，成为店铺的股东；或者通过掌柜承包的方式，获得店铺经营利润分红，而不仅仅是工资和销售提成。

► 人力资源的核心工作与规划

人力资源在多元化用工中的核心工作主要体现在以下几个方面：

★ 用工规划

确定用工量：根据业务需求和市场情况，精准规划所需的人力资源数量。

选择用工方式：根据不同业务场景和岗位特点，选择合适的用工方式。例如，店长岗位通常不采用第三方用工，以避免管理失控；而店员岗位则可以灵活采用多种用工形式。

★ 用工方式的灵活设计

岗位适配：根据不同业务组织的特点，设计适合的用工模式，如掌柜承包、员工加盟或三方用工等。

业务场景分析：在不同的业务场景中，灵活调整用工策略，确保人力资源配置的高效性和灵活性。

★ 人员发展与激励机制

统一培训与文化：无论员工是全职还是多元化用工，公司都提供统一的文化培训和职业发展路径。例如，店员和客服人员采用星级制管理，通过绩效提升获得更高收入和晋升机会。

公平激励机制：公司为所有员工提供公平的激励机制，包括福利、晋升机会和培训资源，确保不同用工方式的员工都能获得平等的发展机会。

集体创业理念：公司倡导“集体创业，共同致富”的理念，鼓励员工积极参与公司发展，通过股权激励等方式，让员工 x 工分享公司成长的红利。

良品铺子

★ 对子品牌孵化的支持

人力资源还积极参与子品牌的孵化工作。公司内部为支持型员工和中后台人员（如产品经理、采购经理等）提供创业机会，让他们成为子品牌的负责人。尽管这些员工可能从主品牌离职，但通过股权激励机制，他们仍然保持强烈的归属感和认同感。

■ HR 工作侧重：人才与人效的双轮驱动

在当前经济环境下，人力资源（HR）的工作重点逐渐从单纯的人才获取转向人才与人效（人力资源效率）的双轮驱动。随着经济进入存量竞争时代，新的增长点减少，企业面临激烈的市场竞争和成本压力，人效成为企业保持竞争力的关键因素。尤其是在零售和消费行业，市场竞争的加剧使得企业必须通过提高人效来优化资源配置和提升工作效率。

► 人才获取与培养

HR 在人才获取和培养方面的作用至关重要。一方面，企业需要通过引入新人才来拓展新业务、新市场和新产品，满足业务增长的需求。HR 需要具备敏锐的市场洞察力，寻找具有创新能力和适应新业务需求的人才。另一方面，对于存量业务和成熟业务，HR 需要通过培训和发展计划，提升员工的能力，以适应业务的变化和创新需求。例如，通过内部培训和职业发展规划，帮助员工掌握新的技能和知识，提升其在岗位上的表现。

► 人效提升与资源配置

在人效提升方面，HR 需要通过优化资源配置和提升工作效率来支持企业的运营。这包括合理规划人员编制，确保每个岗位的人员配置与业务需求相匹配。同时，HR 还需要利用新技术（如 AI）来减少对传统人力的依赖，从而实现更高的投产比。例如，通过引入 AI 工具，企业可以实现文案创作、短视频制作等任务的自动化，从而减少对传统岗位的需求，提高整体效率。

瑞莱智慧

■ HR 在多元化用工规划中的价值体现与业务协同

在多元化用工的整体规划过程中，HR 部门根据不同业务板块采取差异化的参与策略。产研部门的人员规划以 HR 为主导。HR 团队与产研部门紧密协作，基于年度项目规划和产品规划，共同制定详细的人员需求方案。这个方案不仅包括自有员工的配置，还涵盖实习生、外包、派遣人员以及专家顾问等多元化用工形式的具体规划。

而在交付业务方面，采取业务部门主导的模式。这主要是因为交付项目具有全国分布的特点，各地区都有其特定的用工需求和本地化资源。在这种情况下，HR 更多地扮演支持和配合的角色，与业务部门共同参与预算设计，并在临时性项目需求出现时，协助业务部门引入和管理多元化用工资源。这种差异化的角色定位，既确保了人力资源规划的专业性，又充分尊重了不同业务板块的特点和需求。

■ HR 团队工作重点

人力资源团队在多元化用工管理中肩负着三个核心任务。首要的是紧密结合公司战略目标，通过最优成本组合进行人力资源规划，有效解决人力需求问题。其次是保持足够的弹性和灵活性，能够快速响应短周期、急需交付的项目需求。第三是把控外部资源方提供的人员质量，确保交付效果和人员管理的有效性。

京东

■ 多元化用工人力规划

► HR 战略参与度与角色定位

HR 部门在业务决策中发挥着重要影响力，积极参与核心规划会议。业务部门在提报用工需求前，会提前与 HR 部门沟通达成共识。经过多年发展，业务部门对用工方式组合的认知不断提升，已形成较为成熟的判断能力。目前 HR 部门主要基于保障能力为业务部门提供用工解决方案，如在招聘能力有限时，通过灵活用工方式弥补缺口。

► HR 管理职责与重点关注

HR 工作重点已从基础招聘转向解决灵活用工过程中的痛点问题。针对云客服中宝妈群体和校企合作中学生群体在节假日、周末等时段共同薄弱环节，HR 部门采取了多项创新措施：

- ★ 通过调整用工画像，在云客服领域寻找能够覆盖薄弱时段的新型用工群体
- ★ 在校企合作方面，通过优化教学计划和排班策略，提升假期和周末的服务保障能力
- ★ 探索远程工作模式，使实训学生在假期返家后仍能参与业务支持

汇鸿防护

■ 多元化用工战略规划

汇鸿防护已将多元化用工提升至战略层面，其核心战略方针之一为“做强采购”，即通过外采方式提升产能。这一战略的关键在于避免重资产投资，转而采用轻资产投资模式，通过投资和整合小型加工厂，将其产能和用工模式纳入公司整体战略。

公司的多元化用工策略可以划分为三大类：

► 战略层面的产能外包：

通过整体或部分产线外发，实现产能灵活扩充。

► 稳定岗位的灵活用工：

针对如缝纫工等长期稳定但难以招募的岗位，采用灵活用工模式。公司设置了吸引机制，如通过六个月考核，将优秀的灵活用工人员转化为正式员工。

► 阶段性或临时性工种：

对于简单、无技术含量的工作岗位，采用低成本、快速调配的用工模式。

■ 多元化用工人力规划中，HR 的参与度与价值体现

在企业发展的过程中，人力资源部门扮演着越来越重要的战略性角色。对于汇鸿防护而言，HR 不再是简单的执行者，而是企业战略发展的关键参与者。

公司会通过赋予 HR 更高的战略高度，体现对人力资源管理的重视。这种理念源于公司领导的国际化视野，与像京东、阿里巴巴、腾讯等优秀企业的管理理念一脉相承。因此，在多元化用工的实践中，汇鸿防护 HR 的角色定位具有多个维度：

- **战略协调者：**不仅仅是机械地执行，更要从业务视角出发，进行人力资源的战略性配置和规划。
- **业务洞察者：**深入理解企业运营、产品和组织文化，将理论方案转化为切实可行的落地方案。
- **能力提升者：**持续提高团队将战略转化为实际行动的能力，突破理论与实践的鸿沟。

汇鸿防护

■ HR 管理职责与重点关注

在 2025 年，汇鸿防护的人力资源管理聚焦于组织与管理优化、人才引进与培养、绩效管理 with 激励改善以及国际化战略布局四个核心方向。其中，组织与管理优化尤为关键，重点在于通过技术平台和数据分析提升用工配置的决策准确性，增强组织的灵活性和响应能力。

在人才引进与培养方面，公司正逐步突破传统的“拿来主义”，转向构建全面的学习型组织。通过校企合作项目和 UMU 在线学习平台，公司致力于为所有员工（包括灵活用工人员）提供系统性的学习资源。创新举措如提前发送岗位操作视频、提供一页纸培训等，旨在帮助员工快速适应工作，提高录用率和工作效率。

这一战略转型标志着企业对多元化用工的深入理解：不再将灵活用工视为简单的人力资源获取方式，而是将其视为组织能力建设的重要组成部分。通过精细化的管理和培养，汇鸿防护正在构建一个更加专业、包容和高效的多元化用工生态系统。

步步高超市

■ HR 与业务的协同关系

基于步步高超市 16 年多的人力资源管理实践，企业深刻认识到“没有 HR 的业务，只有业务的 HR”这一核心理念。多元化用工本质上是业务问题，而非单纯的人力资源管理议题。只有将 HR 工作与业务需求深度融合，才能实现多元化用工的有效推进。

在推动多元化用工过程中，HR 扮演着倡导者和赋能者的角色，而非主导者。当业务部门意识到组织需要更灵活的用工方式时，便会自然而然地与 HR 展开协作。在某些重要岗位的用工转型中，甚至需要一把手的直接推动才能取得突破性进展。HR 部门的核心价值在于深度赋能和影响，通过与业务部门的协同合作来推动多元化用工的实施。

■ HR 工作重点

在多元化用工管理中，HR 部门的工作重点主要包括：

- ▶ **理念构建：**帮助组织建立对多元化用工的正确认知
- ▶ **标准设计：**制定科学合理的用工标准体系
- ▶ **推动落地：**在实践层面促进各项举措的有效实施

具体的执行工作则主要依托业务部门来完成。这种分工既发挥了 HR 的专业优势，又确保了执行的有效性。

多元化用工战略性应用的管理体系框架

根据定量与定性研究，我们总结出以下行动框架给予读者参考：

战略规划与业务协同阶段	
◆ 业务战略解读与人才需求分析	- 参与业务战略会议，深度理解业务目标和发展方向 - 将业务战略转化为具体的人才需求
◆ 多元化用工岗位评估与规划	- 确定哪些岗位适合多元化用工 - 基于岗位特点设计不同用工方式
◆ 弹性与成本平衡的资源配置	- 制定人才供应链整体规划 - 平衡正式员工与多元化用工比例

供应商管理与资源获取阶段	
◆ 供应商战略选择与评估	- 建立供应商评估体系 - 多渠道寻找合适的用工资源
◆ 合作模式设计与协议制定	- 设计差异化的合作模式 - 制定清晰的服务水平协议和考核标准
◆ 风险管控与合规管理	- 建立合规审核机制 - 预防劳动纠纷和法律风险

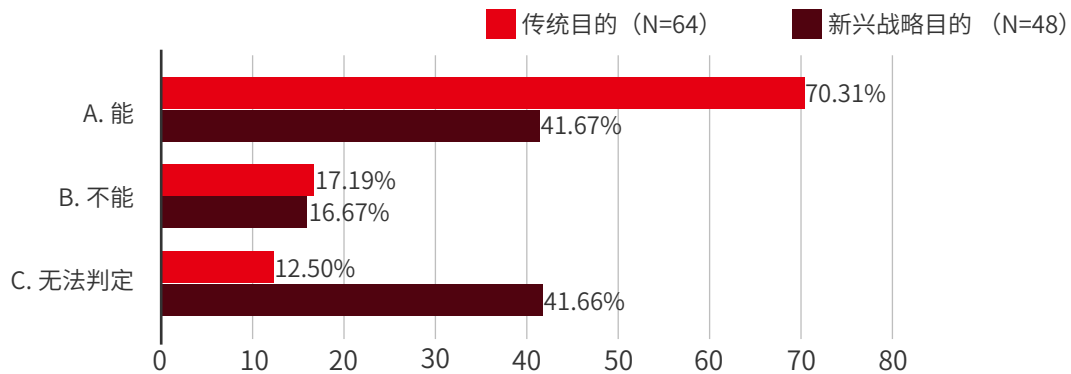
人员管理与能力发展阶段	
◆ 入职与融入管理	- 统一文化培训与价值观传递 - 促进多元化用工人员与正式员工的团队融合
◆ 绩效管理与质量控制	- 建立服务交付质量监控体系 - 实施差异化的绩效评估方法
◆ 能力发展与成长激励	- 提供学习与发展机会 - 设计公平的激励机制

数据分析与持续优化阶段	
◆ 需求变动的弹性响应	- 建立需求预测和快速响应机制 - 灵活调整人力资源配置
◆ 多元化用工岗位评估与规划	- 提供人才分析和预测 - 持续监控关键指标如人员稳定性
◆ 数据驱动的决策支持	- 基于业务反馈持续优化用工模式 - 探索新型用工方式

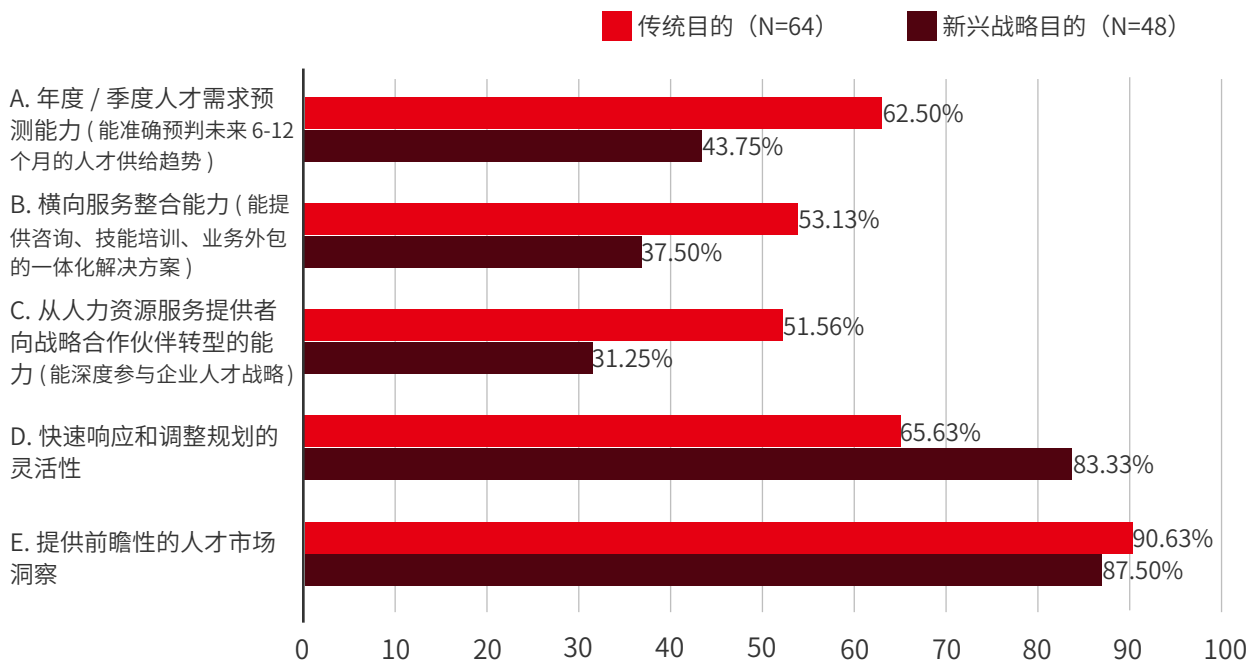
02 供应商战略协同： 价值评估从整合能力向应变洞察转变

供应商选择：企业从单一供应商模式转向多供应商战略，并对供应商能力提出新要求

图表 39. 在使用多元化用工的不同目的下，供应商是否能够帮助贵司一同进行规划？



图表 40. 在选择供应商时，贵公司最看重的供应商战略规划能力是：【多选】



在多元化用工供应商的战略协同能力方面，传统目的和新兴战略目的下的企业态度呈现显著差异。在传统目的下，70.31% 的企业认为供应商能够帮助进行战略规划。相比之下，新兴战略目的下的情况更为复杂：能够进行协同规划的比例降至 41.67%，而无法判定的比例大幅上升至 41.66%，这反映出新兴战略环境下企业对供应商战略协同能力的不确定性明显增加。

在供应商战略规划能力的选择上，传统目的下，企业最看重的是供应商提供前瞻性人才市场洞察（90.63%）和快速响应与调整规划的灵活性（65.63%）。而在新兴战略目的下，快速响应和调整规划的灵活性成为最重要的考量因素，比例高达 83.33%，显示出企业对于应对快速变化的市场环境的诉求。

具体来看各项能力的变化：年度 / 季度人才需求预测能力从 62.50% 下降到 43.75%；横向服务整合能力从 53.13% 降至 37.50%；从人力资源服务提供者向战略合作伙伴转型的能力从 51.56% 下降到 31.25%。这些数据表明，在新兴战略环境下，企业对供应商的能力要求和期望正在发生结构性变化，更加强调灵活性和前瞻性，而非传统的静态规划能力。

专家洞察

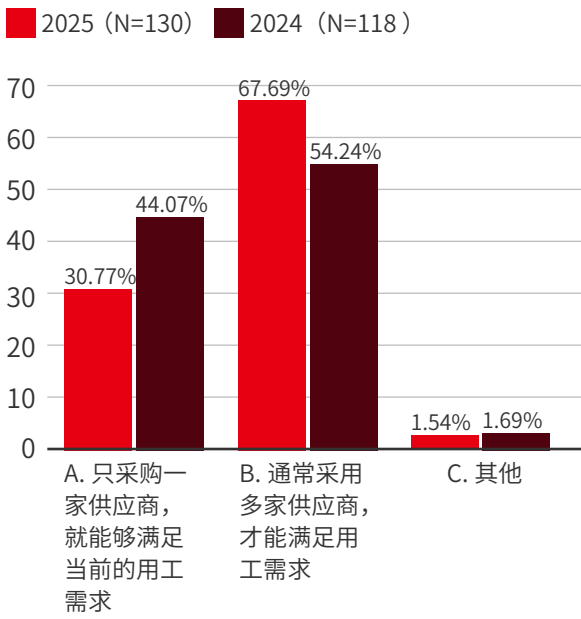
在新兴战略环境下，企业对供应商能否协同规划的判断更加谨慎，而对供应商快速响应和提供前瞻性洞察的能力需求显著提升。这一转变反映了当今市场环境的高度不确定性和快速变化的特点。作为行业领先的人力资源服务提供商，北京外企深刻理解这一趋势变化，并积极调整自身能力布局以满足企业不断演变的需求：



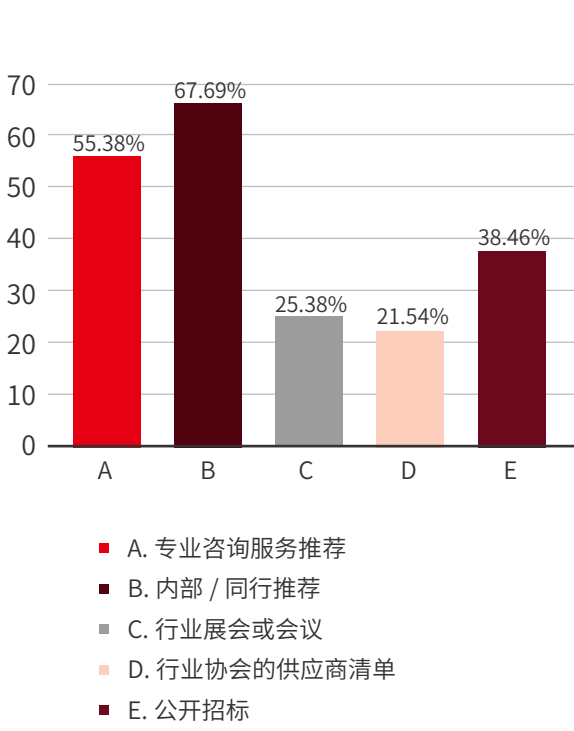
王爽
用工解决方案专家
北京外企人力资源服务有限公司

“
在组织建设方面，北京外企能迅速为 HR 管理部门提供资源匹配和响应服务。他们可以诊断客户在组织架构上的缺口，并提前进行人力预测，协助进行后续的运营和管理。例如，通过快速调配资源，帮助企业在短时间内组建起符合特定项目需求的团队，确保项目按时启动。
在业务创新方面，北京外企与客户共同探索方案和模式上的创新。在某些前沿领域，甚至会与客户在特定业务领域进行共同投资，以实现风险共担、利益共享。例如，可能会协助客户建立基础服务费加成果激励的薪酬机制，取代传统的固定薪资模式，从而更好地激发员工的工作积极性和创造力。再如，供应商可以与客户合作制定一整套人才培养方案，从入职培训到职业发展规划，全面提升员工的能力素质，满足企业发展对人才的需求。
在战略管控方面，北京外企借助 IT 系统等工具，为决策者提供客观、量化的数据支持。通过多元化用工管理中产生的各类数据，如不同用工方式下的员工绩效、成本效益等指标，供应商能够帮助 HR 以一种直观的方式呈现企业用工状况的健康度。这使得企业内部能够形成数据驱动的管理改进机制，让决策者能够依据客观数据做出更精准的判断。对于执行层面而言，这种基于数据的决策方式也有利于高效推动改革或创新，因为它减少了主观因素的干扰，使大家能够更直观地看到业务发展的好坏变化，从而迅速采取相应的措施。
”

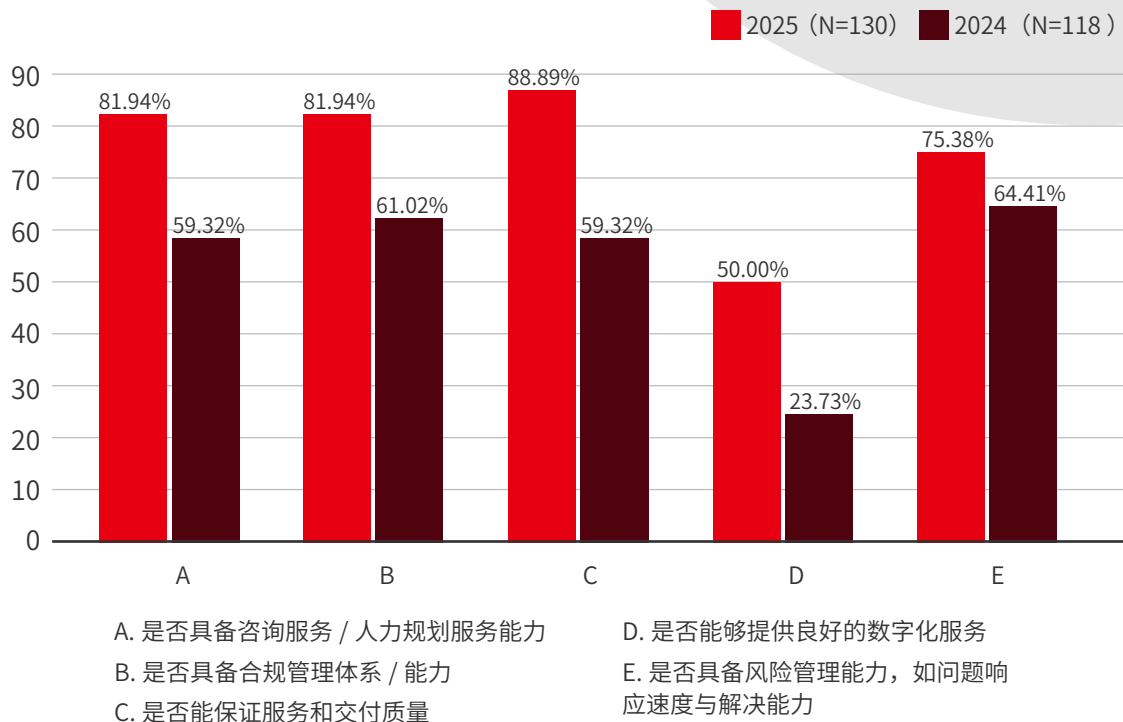
图表 41. 贵公司当前多元化用工供应商的采购现状？【单选】



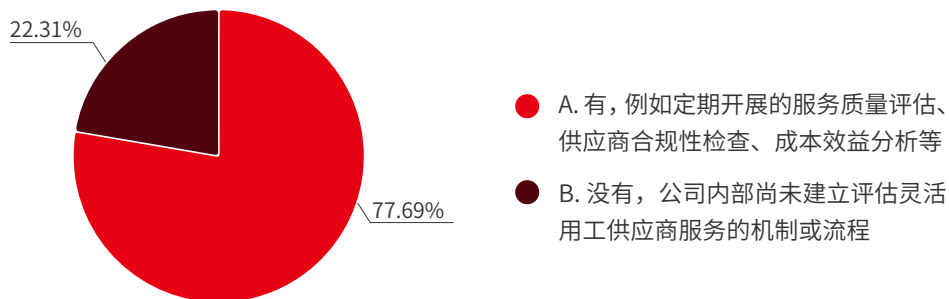
图表 42. 贵公司的采购渠道主要有哪些？【多选】（N=130）



图表 43. 贵公司采购供应商服务时有哪些选取标准【多选】



图表 44. 贵公司内部是否有评估供应商服务的机制或流程【单选】 (N=130)



供应商采购数量方面, 2024 年和 2025 年呈现出明显的变化趋势。2024 年有 44.07% 的企业表示一家供应商可以满足用工需求, 但到 2025 年这一比例显著下降至 30.77%。与此同时, 采用多家供应商的比例从 54.24% 上升到 67.69%, 反映出企业在面对日益复杂的用工环境时, 通过多元化供应商组合来满足不同的用工需求。

在采购渠道选择上, 内部 / 同行推荐仍然是最主要的渠道, 占比高达 67.69%。专业咨询服务推荐紧随其后, 达到 55.38%。相比之下, 行业展会或会议 (25.38%) 和行业协会供应商清单 (21.54%) 的影响力相对较低。这表明在供应商选择过程中, 信任和口碑传播仍然起着至关重要的作用。

供应商服务选取标准在 2024-2025 年间发生了显著变化。服务和交付质量一直是企业最为关注的指标, 2025 年占比高达 88.89%, 较 2024 年的 59.32% 大幅提升。咨询服务 / 人力规划服务能力和合规管理体系的重要性也同样上升, 均达到 81.94%。值得注意的是, 数字化服务能力的重要性增长迅速, 从 2024 年的 23.73% 跃升至 2025 年的 50.00%, 反映出企业对数字化转型的迫切需求。

专家洞察

大多数企业（77.69%）已建立了系统化的供应商评估机制，这表明企业正在采取更专业、更严谨的方式来管理供应商关系。那么在实际操作中，企业应该如何根据自身不同的行业特点和岗位模式制定多样化的用工策略？又该考量供应商的哪些能力以满足企业需求？北京外企专家认为：



王爽

用工解决方案专家

北京外企人力资源服务有限公司

“ ■ 多元化用工的个性化方案设计

不同行业和岗位模式对应着多样化的用工策略。面对各行业及企业内部各异的用工需求，深入的分析与诊断不可或缺，这一过程可能需要几周甚至几个月。完成诊断后，基础搭建阶段接踵而至，其耗时较长，关键在于两点：一是与甲方协同磨合管理体系；二是若涉及 IT 系统，还需预留足够时间进行部署与联合开发。基础建设就绪后，实践试运行阶段随之展开，无论是销售、客服还是审核岗位，都需要通过试运行来精准衡量员工的工作饱和度、效率与质量等指标，实现数据的客观沉淀。这些数据与企业经营、财务数据相结合，为后续的精细化管理与改革方向提供有力参考。

当管理逐渐成熟，企业便迈入精益管理阶段，此时需要高瞻远瞩的决策团队，依据前期沉淀的数据基线，推动管理方向的持续演进。在这一阶段，无论是对外包员工还是正式员工，都能制定出更具针对性的目标，涵盖效率、质量、工作饱和度等多个维度。最终，企业有望达到战略性卓越期，实现业务、行业及整个领域的共生共荣，为社会发展做出积极贡献。

■ 供应商的能力考量

管理健康度：供应商的运营和经营状况是其在行业内持续健康发展的基础，这直接影响合作的企业诚信及后续合作的默契程度。

数字化能力：供应商需具备先进的数字化转型能力，以高效地为客户提供服务，例如利用自动化流程和数据分析工具优化人力资源管理流程。

合规性：供应商必须确保用工合规、ESG（环境、社会和公司治理）合规以及信息安全合规，提供严谨的服务，遵守相关法律法规，降低潜在法律风险。

资源供给与运营能力：供应商应具备稳定的资源供给渠道，能够快速提供符合要求的人力资源，并确保多元化用工的运营效率和质量。

团队成长与文化建设：供应商应注重员工成长，提供职业发展路径和培训机会，同时建设积极健康的团队文化，以提升员工归属感和凝聚力。

需要注意的是，随着市场环境变化和企业需求升级，供应商从传统服务交付到数字化服务，再到提供咨询和诊断等增值服务，以满足客户的多样化需求。企业在选择供应商时，应根据自身的业务特点、发展阶段和多元化用工的目的制定选型标准，不同的企业会各有侧重。即使是大型集团，在选择战略供应商时，也会根据具体业务需求和战略规划进行调整，不存在一个通用的选型模板。

”

基于定量研究，我们可以看到企业在多元化用工供应商的选择标准上更加多维度和战略化。在下面的企业案例中，服务和交付质量、咨询服务能力、合规管理体系的重要性显著提升。京东、汇鸿防护和步步高超市都强调了超越传统人力资源服务的战略性要求，如深度参与企业战略、提供增值服务、关注资质背景和协同能力。

此外，数字化和专业化能力成为关键选择依据。定量研究显示，数字化服务能力从 2024 年的 23.73% 快速增长到 2025 年的 50.00%。案例中的企业也普遍期望供应商不仅提供基础人事服务，还能提供专业的战略支持和数字化解决方案。建立严格的供应商评估和淘汰机制成为常态。定量研究显示，77.69% 的企业已建立供应商服务评估机制，良品铺子则清晰展示了通过年度评估、严格考核来优化供应商结构的做法，这与定量研究中企业对服务质量和合规性的重视高度一致。



企业案例

良品铺子

► 供应商考核与淘汰机制

良品铺子建立了严格的供应商考核与淘汰机制，以确保供应商能够持续满足公司的业务需求。公司每年都会对供应商进行评估和调整。在业务初期，公司最多时有八家供应商，但随着业务的发展和优化，目前常年合作的供应商数量稳定在五家左右。

► 选择供应商的核心标准

公司在选择供应商时，主要从以下三个核心角度进行评估：

★ 交付能力

供应商的交付能力是最重要的考量因素。公司要求供应商能够满足其业务需求，包括招聘、人员配置、服务交付等各个环节。供应商必须具备高效、稳定的交付能力，以确保业务的顺利开展。

★ 服务覆盖范围

供应商的服务覆盖范围也至关重要。由于良品铺子的业务主要集中在中部和南部城市，公司希望供应商的服务范围能够与公司的业务布局高度吻合。这样可以确保服务的及时性和高效性，同时也能保证三方用工的属地化管理，便于人员的调配和管理。

★ 价格与服务质量

供应商的价格和服务质量也是重要的考量因素。公司通过招标的形式与供应商进行价格和服务质量的谈判，确保在合理的价格范围内获得高质量的服务。这种竞争机制有助于优化供应商结构，降低运营成本。

京东

► 供应商战略协同与选择

京东秉持多元化供应商策略，避免对单一供应商形成过度依赖。供应商体系包括全职用工供应商和校企合作供应商两大类。在校企合作领域，会委托专业供应商协助建设和运营实训室。

汇鸿防护

- ▶ 战略性选择标准：
 - ★ 资质背景：关注供应商的规模、抗风险能力和专业水平。
 - ★ 增值服务：不再满足于简单的人力中介，而是寻求能提供战略性支持的合作伙伴。
 - ★ 协同能力：期望供应商能够深度参与企业战略规划和资源匹配。
- ▶ 合作模式创新：
 - ★ 校企合作：通过精细化分工，建立多维度合作关系。
 - ★ 项目制协作：人力资源管理逐步从传统模式转向项目化运作。希望其不仅提供基础人力服务，还包括组织专业沙龙、法律风险分享等增值服务。
- ▶ 未来发展方向：
 - ★ 建立更加专业、战略性的供应商生态系统
 - ★ 从单一人力资源获取转变为全方位战略合作
 - ★ 持续提升供应商的专业能力和战略协同价值

步步高超市

- ▶ 供应商选择与合作模式

当前市场上的多元化用工服务供应商主要聚焦于财税处理和招聘服务，这些服务在整个用工体系中的价值占比约为 30-40%。然而，多元化用工的核心在于“用”而非仅仅是招聘和发薪。所以，未来真正有竞争力的供应商应该是能够为垂直领域、细分行业提供深度赋能的合作伙伴，而不仅仅是提供基础的人事服务。

供应商战略协同：作为战略合作伙伴，协助企业全方位人力资源规划

以下框架梳理出了供应商如何从传统的服务提供者转变为战略合作伙伴，协助企业进行全方位的人力资源规划和管理：

协同阶段	供应商协助重点	具体实施举措
战略洞察与规划阶段	市场趋势分析与洞察	- 提供前瞻性的人才市场洞察 - 分析行业人才供需变化趋势
	需求预测与规划协同	- 协助企业进行年度 / 季度人才需求预测 - 参与企业人才战略规划讨论
资源整合与匹配阶段	灵活资源调配	- 快速响应企业人才需求变化 - 提供弹性化的人力资源解决方案
	横向服务整合	- 整合咨询、培训、外包等多元化服务 - 设计符合企业特点的人才供应链方案
实施运营与优化阶段	组织建设支持	- 诊断企业组织架构缺口 - 快速组建特定项目团队
	业务创新协作	- 共同探索用工模式创新 - 设计差异化的激励机制
数据驱动与管控阶段	数字化服务提供	- 提供人才管理数字化工具 - 建立数据分析与决策支持系统
	战略管控协助	- 提供用工状况健康度分析 - 形成数据驱动的管理改进机制
风险管理与持续发展阶段	合规风险管控	- 确保用工合规与 ESG 合规 - 预防劳动纠纷和法律风险
	能力提升与发展	- 提供全面的人才培养方案 - 支持职业发展路径设计

企业案例集

良品铺子：多元化用工助力企业效能提升



金安
副总裁
良品铺子股份有限公司

多元化用工使用现状

良品铺子目前拥有约 11000 名员工，其中约 9000 名为线下门店员工，包括店员和店长。公司线下门店数量超过 3000 家，平均每家门店配备 1 名店长和 2 至 3 名店员。在疫情之前，公司为确保品牌形象和服务质量，所有门店员工均为全职员工，同时市场竞争和成本压力相对较小，公司采用强管控的加盟模式。

然而，疫情之后，线下消费市场面临诸多挑战，流量下滑，经营成本压力增大，公司为实现降本增效，开始探索并采用多样化的用工方式。目前，公司多元化用工主要集中在以下三个业务板块：

- ▶ **线下门店店员**：约 60% 的门店采用多元化用工模式，涵盖实习生、临时工、劳务用工等多种形式，以灵活应对市场需求和成本控制。
- ▶ **客服团队**：除 20 名后台管理主管外，客服人员数量在业务高峰期可达 200 至 300 人，低谷期则需 100 多人。该团队主要采用外包形式，以提高运营效率和灵活性。
- ▶ **物流一线用工**：全部采用多元化用工模式，包括临时工、钟点工、实习生和劳务用工，以满足物流业务的弹性需求。

Z 世代对于多元化用工的态度转变

Z 世代，尤其是零零后群体，对工作和就业的态度发生了显著变化。工作对他们而言，不再仅仅是谋生或获取收入的手段，更多是一种体验和兴趣的追求。在良品铺子的实践中，大量实习生来自高校，他们利用周末或节假日到店工作，工作时长从三小时到六小时不等，尤其在业务高峰期。这些年轻人的核心诉求在于体验，同时他们本身也是品牌的消费者，希望通过亲身参与工作来更好地了解品牌。

多元化用工的实践与优势

良品铺子从全职员工模式转变为多元化用工后，发现一线员工的流动性是其固有属性。此前，全职员工的年离职率和流动率约为 60%。而采用多元化用工后，员工在岗期间的工作状态和热情反而更好，因为他们不是长期固定在岗位上，这种工作模式反而激发了他们的积极性和亲和力。随着消费时代的变迁，消费者、用户以及一线员工的需求和期望都在发生变化，越来越多的人追求工作中的兴趣和体验感。

多元化用工管理的挑战与应对

在实施多元化用工之前，公司曾担心临时性员工或非正式劳动合同员工难以管理。然而，在实际操作过程中，公司发现需要做出两方面的改变：

▶ 排班机制的数字化与灵活性

传统的固定排班机制需要转变为数字化、灵活的排班方式。由于使用了多元化用工，公司需要根据门店的地理位置、客流量的波峰波谷以及门店的打烊时间等因素，通过后台数据反馈到排班系统，从而实现工时和用工的合理分配，以达到降低人工成本、提高效率的目的。

▶ 培训与管理的动态化与碎片化

虽然提升用工匹配效率是核心目标，但也不能忽视门店的服务接待体验。因此，在员工入职培训方面，需要更加注重培训方式的灵活性和碎片化要求。以往的培训模式是统一招聘、统一培训、统一上岗和排班，变化性较弱。而如今，公司对人员管理、排班以及管理后台的柔性、动态化和数字化要求更高。

多元化用工人员成长与留存

良品铺子为多元化用工人员提供了通畅的职业发展通道。无论是门店店员、客服人员还是一线物流人员，公司都通过明确的晋升机制和绩效激励措施，鼓励员工提升自身能力，实现从临时工到全职员工的转变，从而增强员工的归属感和忠诚度。

► 成长路径与身份认同

对于多元化用工人员，公司为其提供了明确的向上发展路径和身份认同。无论是通过实习、小时工，还是劳务外包，公司都给予了员工晋升机会，使其能够转为全职员工或长期稳定使用的员工。例如，良品铺子的店员晋升机制较为完善，员工在入职一到三个月内就有机会晋升为店长。

► 晋升机制与绩效激励

员工可以通过自身努力，在服务、产品知识学习、销售技巧提升、接待体验等方面提升技能，进而获得晋升机会。良品铺子的店员采用星级制管理，从三星级到七星级，员工的绩效工资和提成会随着星级提升而增加。此外，员工还可以通过储备店长选拔，进入培养过程，最快两个月即可晋升为店长，并签订劳动合同，转为全职员工。

► 客服与物流岗位的晋升通道

对于客服人员，公司同样提供了清晰的晋升路径。客服人员可以通过自身表现晋升为客服主管，涵盖售前、售中、售后以及生鲜投递等部门。优秀者可成为客服小组长或主管，进而转为正式员工。物流一线岗位的晋升通道更为简单，物流岗位包括分装、运输等 20 多个岗位，每个岗位都有班组长和主管等基层管理岗位。劳务用工人员如果工作时间较长且技能成熟，可晋升为班组长或管理岗位，进而转为全职员工。

多元化用工支持业务调整与创新

► 多元化用工在业务拓展中的作用

多元化用工模式在良品铺子的业务调整与创新中发挥了重要作用。除了线下门店，公司自 2012 年和 2013 年开始拓展线上电商业务，并于 2019 年进一步开辟了抖音、快手等社交电商平台。在这些新兴业务领域，多元化用工为公司提供了灵活的人力资源配置，尤其在直播团队的构建中，这一模式的优势尤为明显。良品铺子目前拥有一个约 50 人的直播团队，其中核心岗位包括

中控运营和主播。在主播岗位上，约 80% 的人员为兼职主播，总计约 30 至 40 人。多元化用工模式为新兴业务的拓展提供了坚实的人才供应链基础。这些兼职主播不仅在颜值、年轻化方面符合社交电商的要求，而且在镜头感和形象谈吐等方面也具有天然优势，能够更好地适应直播业务的需求。

► 对新兴业务的助力与创新支持

多元化用工模式为良品铺子的新兴业务，尤其是社交电商的创新业务拓展提供了重要支持。通过引入兼职主播和实习生，公司能够快速响应市场变化，灵活调整人力资源配置，同时降低了运营成本。此外，这些兼职人员本身也是品牌的潜在消费者，他们对品牌的认同感和参与感更强，能够更好地传递品牌价值，提升用户体验。

多元化用工在新业务中的作用

► 提供新业务的人才供应链

多元化用工为新业务提供了重要的人才供应链。良品铺子目前拥有 20 多个直播间，其中核心岗位如主播和中控运营人员，大部分来自多元化用工模式。这些人员包括兼职主播、实习生等，他们不仅具备年轻化、活力和创意等特质，还能够快速适应新业务的需求，为直播业务的开展提供了坚实的人力资源基础。

► 激活现有员工与组织活力

多元化用工还对现有员工和组织产生了积极的激活作用。通过引入新鲜血液，公司能够为组织注入新的活力和创意。这些兼职人员和实习生往往具有更年轻化的思维方式和更活跃的创造力，能够与现有员工形成良好的互动，激发团队的创新能力和工作热情。对于零食行业来说，这种年轻化和活力至关重要，有助于提升品牌形象和用户体验。

多元化用工人力规划与人力资源的参与程度

在良品铺子，人力资源在多元化用工中发挥了核心作用。通过深度参与用工规划、灵活设计用工方式以及建立公平的人员发展和激励机制，HR 不仅为公司提供了稳定的人才供应链，还激发了员工的积极性和创造力。

► 零售业态下人力资源的深度参与

在良品铺子，人力资源在业务中的参与程度较深，这与零售业态的特点密切相关。零售行业属于人才密集型的快消行业，对人力资源的依赖程度较高。因此，HR

在公司整体业务中的主导作用较强，不仅在人才规划和获取方面发挥关键作用，还在人才使用和管理上具有重要影响力。事实上，良品铺子多个主要业务组织的领导者都出身于人力资源部门，这进一步凸显了 HR 在公司战略中的重要地位。

► 人才供应链的统一管理

良品铺子将所有人力资源，无论是全职员工还是多元化用工，统称为“人才供应链”。公司从一开始就建立了创新的人才使用机制，涵盖多种用工方式，如三方用工、员工加盟、掌柜承包等。这些机制不仅丰富了用工形式，还激发了员工的积极性和创造力。例如，店长可以通过员工加盟的方式入股店铺，最高可达 20%，成为店铺的股东；或者通过掌柜承包的方式，获得店铺经营利润分红，而不仅仅是工资和销售提成。

► 人力资源的核心工作与规划

人力资源在多元化用工中的核心工作主要体现在以下几个方面：

★ 用工规划

确定用工量：根据业务需求和市场情况，精准规划所需的人力资源数量。

选择用工方式：根据不同业务场景和岗位特点，选择合适的用工方式。例如，店长岗位通常不采用第三方用工，以避免管理失控；而店员岗位则可以灵活采用多种用工形式。

★ 用工方式的灵活设计

岗位适配：根据不同业务组织的特点，设计适合的用工模式，如掌柜承包、员工加盟或三方用工等。

业务场景分析：在不同的业务场景中，灵活调整用工策略，确保人力资源配置的高效性和灵活性。

★ 人员发展与激励机制

统一培训与文化：无论员工是全职还是多元化用工，公司都提供统一的文化培训和职业发展路径。例如，店员和客服人员采用星级制管理，通过绩效提升获得更高收入和晋升机会。

公平激励机制：公司为所有员工提供公平的激励机制，包括福利、晋升机会和培训资源，确保不同用工方式的员工都能获得平等的发展机会。

集体创业理念：公司倡导“集体创业，共同致富”的理念，鼓励员工积极参与公司发展，通过股权激励等方式，让员工分享公司成长的红利。

★ 对子品牌孵化的支持

人力资源还积极参与子品牌的孵化工作。公司内部为支持型员工和中后台人员（如产品经理、采购经理等）提供创业机会，让他们成为子品牌的负责人。尽管这些员工可能从主品牌离职，但通过股权激励机制，他们仍然保持强烈的归属感和认同感。

■ 供应商管理

► 供应商考核与淘汰机制

良品铺子建立了严格的供应商考核与淘汰机制，以确保供应商能够持续满足公司的业务需求。公司每年都会对供应商进行评估和调整。在业务初期，公司最多时有八家供应商，但随着业务的发展和优化，目前常年合作的供应商数量稳定在五家左右。

► 选择供应商的核心标准

公司在选择供应商时，主要从以下三个核心角度进行评估：

★ 交付能力

供应商的交付能力是最重要的考量因素。公司要求供应商能够满足其业务需求，包括招聘、人员配置、服务交付等各个环节。供应商必须具备高效、稳定的交付能力，以确保业务的顺利开展。

★ 服务覆盖范围

供应商的服务覆盖范围也至关重要。由于良品铺子的业务主要集中在中部和南部城市，公司希望供应商的服务范围能够与公司的业务布局高度吻合。这样可以确保服务的及时性和高效性，同时也能保证三方用工的属地化管理，便于人员的调配和管理。

★ 价格与服务质量

供应商的价格和服务质量也是重要的考量因素。公司通过招标的形式与供应商进行价格和服务质量的谈判，确保在合理的价格范围内获得高质量的服务。这种竞争机制有助于优化供应商结构，降低运营成本。

► 数字化管理与信息化系统

良品铺子在供应商管理方面采用了先进的数字化管理手段。公司的人力资源信息化建设起步较早，尤其是在线上业务方面，已经建立了完善的 E-HR（电子人力资源）系统。该系统涵盖了供应商管理的多个方面，包括排班、员工信息管理、薪酬发放等。

通过 E-HR 系统，公司能够对供应商进行高效的管理。系统根据不同供应商的权限设置，实现对供应商的统一

管理。这种数字化管理方式不仅提高了管理效率，还确保了数据的准确性和实时性。例如，供应商可以通过系统进行打卡、考勤和工时记录，公司则可以根据这些数据进行薪酬核算和绩效评估，大大简化了管理流程，提高了管理的灵活性和透明度。

HR 工作侧重：人才与人效的双轮驱动

在当前经济环境下，人力资源（HR）的工作重点逐渐从单纯的人才获取转向人才与人效（人力资源效率）的双轮驱动。随着经济进入存量竞争时代，新的增长点减少，企业面临激烈的市场竞争和成本压力，人效成为企业保持竞争力的关键因素。尤其是在零售和消费行业，市场竞争的加剧使得企业必须通过提高人效来优化资源配置和提升工作效率。

人才获取与培养

HR在人才获取和培养方面的作用至关重要。一方面，企业需要通过引入新人才来拓展新业务、新市场和新产品，满足业务增长的需求。HR需要具备敏锐的市场洞察力，寻找具有创新能力和适应新业务需求的人才。另一方面，对于存量业务和成熟业务，HR需要通过培训和发展计划，提升员工的能力，以适应业务的变化和创新需求。例如，通过内部培训和职业发展规划，帮助员工掌握新的技能和知识，提升其在岗位上的表现。

人效提升与资源配置

在人效提升方面，HR需要通过优化资源配置和提升

工作效率来支持企业的运营。这包括合理规划人员编制，确保每个岗位的人员配置与业务需求相匹配。同时，HR还需要利用新技术（如 AI）来减少对传统人力的依赖，从而实现更高的投产比。例如，通过引入 AI 工具，企业可以实现文案创作、短视频制作等任务的自动化，从而减少对传统岗位的需求，提高整体效率。

未来趋势与应对策略

未来，人力资源的需求将发生重大变化，HR需要提前布局以适应这些变化。一方面，多能工的需求将显著增长。例如，在物流行业，传统的单一岗位技能已不再满足需求，主管和其他关键岗位需要具备多能工的技能，以适应自动化和智能化设备的操作。HR需要在招聘和培训中注重多能工的培养，确保员工具备多种技能，以提高组织的灵活性和适应性。

另一方面，随着智能化和 AI 化工具的普及，企业对员工的技能要求将从传统的体力劳动和手工操作转向智能化技能。HR需要在招聘过程中筛选出具备 AI 使用能力的候选人，并通过培训帮助现有员工掌握这些新技术。例如，短视频制作领域，AI 工具可以实现文案创作、数字人表演和批量生产短视频，从而大幅减少人力需求。HR需要通过培训和发展计划，帮助员工适应这些变化，确保他们能够高效使用新技术。

瑞莱智慧：多元化用工助力业务发展



张玲

前首席人力资源官

北京瑞莱智慧科技有限公司

瑞莱智慧多元化用工情况

项目型需求与弹性用工

公司主要针对项目型需求采用多元化用工模式，特别是在开发、测试和交付等技术岗位方面。这种模式主要用于应对阶段性、波动式的人力需求，作为自有人员的补充。通过自用加弹性的组合模式，有效满足了波动性用工需求。同时，外部用工占比相对较低，通常为 3-6 个月，且人数规模适中。

员工观念转变

近年来员工对多元化用工身份的接受度显著提升，不再对“派遣”或“外包”等身份标签特别敏感。这种观念转变跨越了年龄界限，无论年长或年轻员工都展现出较高的接受度。

多元化用工岗位分布

- ★ 技术类：测试工程、技术开发等
- ★ 项目管理类：项目经理、现场实施工程师 (SE) 等
- ★ 实习岗位：覆盖职能部门、产品运营、市场、政

府关系等

★ 顾问类：行业分析、战略规划的外部专家、高校专家等

多元化用工助力组织与业务发展

► 核心优势

多元化用工为企业带来两个显著优势。首先是成本优势，通过灵活调配人力资源，企业能够根据项目数量的波动及时调整用工规模，避免人力资源闲置，有效降低用工成本。其次，这种基于项目需求的用工方式能够减少对现有核心团队的影响，避免频繁的人员进出对团队士气和稳定性造成冲击。

► 项目人才配置的灵活性

在 TOB 业务场景中，多元化用工体现出卓越的组织边界突破和人才配置灵活性。当公司面临多个项目并行时，通过灵活的人才调配机制，能够有效应对各种项目需求。对于常规项目，公司会保持一定的人员存量以应对临时需求。当存量耗尽且项目紧急时，公司采用核心人员与外部人才相结合的方式，从其他项目抽调骨干，同时引入外部技术和测试人员组建临时团队。对于较为简单的项目，则可由少量核心人员带领外包或派遣人员直接完成交付。这种模式既保证了项目质量，又实现了资源的最优配置，充分展现了多元化用工在项目管理中的价值。

多元化用工定位

在企业人力资源规划体系中，多元化用工已成为一个重要的战略组成部分。在制定人力成本预算和招聘计划时，公司采用“80-20”的人员配置策略：将 80% 的人力需求分配给自有正式员工，预留 20% 的弹性空间用于多元化用工，包括外包、派遣、实习生、顾问专家等多种形式。

这种规划方式不仅体现在预算编制上，更是深入到整体人力资源战略布局中。通过预设合理的多元化用工比例，企业得以在保持核心团队稳定的同时，确保用工结构的灵活性和成本效益。这种规划策略，使多元化用工从临时性补充手段转变为人力资源管理的常态化机制。

多元化用工的适用场景

多元化用工模式在特定场景下展现出独特优势。它

特别适合项目波动型和季节性的人员需求，能够作为常规人力配置的有力补充。此外，对于战略顾问等不需要长期聘用的专业岗位，以及需要阶段性引入外部专家的情况，多元化用工也提供了理想的解决方案。这种灵活的用工方式不仅能够满足企业的临时性需求，还能为组织带来多元化的外部视角和专业输入。

HR 在多元化用工规划中的角色定位

在多元化用工的整体规划过程中，HR 部门根据不同业务板块采取差异化的参与策略。产研部门的人员规划以 HR 为主导。HR 团队与产研部门紧密协作，基于年度项目规划和产品规划，共同制定详细的人员需求方案。这个方案不仅包括自有员工的配置，还涵盖实习生、外包、派遣人员以及专家顾问等多元化用工形式的具体规划。

而在交付业务方面，采取业务部门主导的模式。这主要是因为交付项目具有全国分布的特点，各地区都有其特定的用工需求和本地化资源。在这种情况下，HR 更多地扮演支持和配合的角色，与业务部门共同参与预算设计，并在临时性项目需求出现时，协助业务部门引入和管理多元化用工资源。这种差异化的角色定位，既确保了人力资源规划的专业性，又充分尊重了不同业务板块的特点和需求。

多元化用工挑战与解决方案

在多元化用工实践过程中，公司曾面临过一些典型挑战，特别是在紧急项目的供应商选择方面。当现有供应商无法满足紧急需求时，在时间紧、预算有限的情况下快速选择新供应商往往存在风险。曾经就遇到过供应商交付质量与预期有较大差异的情况，导致项目经理与外包公司之间产生较大摩擦。

通过这次经验，公司进行了系统性的改进。首先是对事件进行深入复盘，发现问题的根源在于首次合作缺乏充分的相互了解，供应商对公司产品认知不足，且缺乏明确的 SOP 和边界划分。

基于这些教训，公司建立了更完善的供应商管理机制：

- 设立了严格的供应商准入要求和评估机制
- 完善了合同条款，使责任界定更加细化和清晰
- 加强了与供应商的前期沟通和产品认知培训

供应商选择标准

在供应商遴选过程中，公司建立了多维度的评估体

系。核心考量因素包括交付质量、进度把控能力、风险管理能力和供应商资质等基础要素，同时也特别注重供应商的成本效益和全国性业务覆盖能力。

这种评估标准主要基于公司的业务特点。在一线城市，公司的自有团队通常能够满足项目需求。然而，对于新疆等偏远地区的项目，由于缺乏本地化的自有团队，公司更依赖于第三方供应商的资源支持。因此，供应商的地域覆盖能力成为选择过程中的重要考量因素。

HR 团队工作重点

人力资源团队在多元化用工管理中肩负着三个核心任务。首先是紧密结合公司战略目标，通过最优成本组合进行人力资源规划，有效解决人力需求问题。其次是保持足够的弹性和灵活性，能够快速响应短周期、急需交付的项目需求。第三是把控外部资源方提供的人员质量，确保交付效果和人员管理的有效性。

京东：多元化用工助力业务发展



万昌昌

校企合作总经理

江苏京东金科信息技术有限公司

多元化用工现状

京东的多元化用工结构，主要分为三种模式：全职用工、云客服和校企合作。其中，全职用工仍是主体模式；云客服模式近年来发展迅速；校企合作板块则保持基本规模运营。

在云客服模式方面，其优势体现在较低的成本和较高的灵活性。在完善的管理机制下，云客服的产能表现不亚于全职员工。今年云客服的招聘规模预计接近 3 万人，通过持续优化管理流程，活跃率已从 30% 提升至 60-70%。主要面向宝妈群体提供灵活就业机会，采用非全日制劳动合同形式，日工作时长原则上不超过 4 小时。

在校企合作模式下，京东物流与院校共建实训中心（校内职场），由企业外派讲师进行人才培养，同时分流部分业务压力。但该模式也面临一些挑战：一是学生群体思维尚不成熟，易出现合规问题；二是学校与企业的核心诉求存在差异。学校期望按照教学时间（学期 20 周，周一至周五，早八晚五）安排实训，而企业需要保障 7×24 小时的客服响应。这种运营时间差异导致夜间（九点至十点）和周末时段的服务保障面临挑战。

目前，部分学校已开始理解企业诉求，调整教学计划配合企业运营时间，并安排教师参与实验室运营。这使得除法定假期外的全年业务运营得到基本保障。结合

云客服模式，京东已经建立起相对完整的灵活用工体系。

Z 世代对于多元化用工的态度

由于校园环境的过度保护，当前的学生群体与就业市场存在较大认知差距。市场变化带来的压力主要由社会层面承担，学生群体仍处于相对被保护的状态。这导致学生缺乏对职场的真实认知，普遍存在“眼高手低”的现象，对未来职业发展抱有不切实际的期望，认为高薪职位唾手可得。

从就业心态来看，Z 世代呈现出复杂的特点。部分学生在了解实际情况后，能够调整心态，愿意作出改变。然而，也有相当一部分学生存在履约意识薄弱的问题，职业信用意识有待提升。同时，这一群体的抗压能力相对较弱，在工作中遇到不顺心或困难时，容易产生放弃的想法。

从外部环境来看，社会整体对学生的保护程度较高，这在某种程度上加剧了学生群体与实际就业市场的脱节。国家政策层面也采取了一些措施，如通过五年一贯制等方式延长学制，以缓解就业压力。这些措施虽然在短期内解决了部分就业问题，但也可能进一步推迟了学生接触真实职场的时机。

多元化用工定位

首先是品牌植入战略。通过校企合作，让学生和教师优先接触京东品牌，考虑到这些学生是未来消费的主力军，这种早期接触有助于他们在未来更倾向于成为京东的客户。

其次是人才储备战略。基于京东“35711”¹发展原则，公司计划发展成为拥有百万员工规模的企业。目前京东员工规模在 60 余万，距离百万目标尚有差距。多元化用工体系的建立，可以为企业持续输送新鲜血液，为实现这一目标做好人才储备。

第三是成本优化战略。多元化用工模式能够有效降低企业用工成本，满足企业降本增效的经营需求。

第四是社会责任战略。作为具有社会责任感的企业，京东愿意通过输出先进技术和管理经验来培养学生，为社会人才培养做出贡献。

多元化用工对业务与组织的价值体现

在京东的多元化用工体系中，智慧型用工作为重要组成部分，采用了独特的组织架构和管理模式。京东将这类岗位定义为 MOD（组织调度类），在组织设计上采用层级管理：集团总部二级部门负责人下设资源统筹岗位，各分中心也相应设立资源统筹岗，由总部资源统筹人统一调配各分中心资源，实现用工形式和业务条件的灵活组合。

这种用工模式为企业带来了显著的业务价值。以云客服为例，在全员规模一万人的情况下，企业通常维持

多元化用工人力规划

► HR 战略参与度与角色定位

HR 部门在业务决策中发挥着重要影响力，积极参与与核心规划会议。业务部门在提报用工需求前，会提前与 HR 部门沟通达成共识。经过多年发展，业务部门对用工方式组合的认知不断提升，已形成较为成熟的判断能力。目前 HR 部门主要基于保障能力为业务部门提供用工解决方案，如在招聘能力有限时，通过灵活用工方式弥补缺口。

► 供应商战略协同与选择

京东秉持多元化供应商策略，避免对单一供应商形成过度依赖。供应商体系包括全职用工供应商和校企合作供应商两大类。在校企合作领域，会委托专业供应商协助建设和运营实训室。

► HR 管理职责与重点关注

HR 工作重点已从基础招聘转向解决灵活用工过程中的痛点问题。针对云客服中宝妈群体和校企合作中学生群体在节假日、周末等时段共同薄弱环节，HR 部门采取了多项创新措施：

★ 通过调整用工画像，在云客服领域寻找能够覆盖薄弱时段的新型用工群体

★ 在校企合作方面，通过优化教学计划和排班策略，提升假期和周末的服务保障能力

★ 探索远程工作模式，使实训学生在假期返家后仍能参与业务支持



1. 3 家收入过万亿人民币、净利润过 700 亿人民币的公司；5 家进入世界五百强的公司；7 家从零做起市值不低于 1000 亿人民币的上市公司；能为国家缴纳 1000 亿人民币税收；提供超过 100 万就业岗位。

汇鸿防护：多元化用工助力业务效能提升



张静
CHO
汇鸿（南通）安全用品有限公司

多元化用工背景与现状

汇鸿防护在多元化用工方面的实践始于 2016 年。作为一家位于江苏南通如东的民营企业，地处全国老龄化程度最严重的县域，汇鸿防护的用工呈现明显的供不应求状态，一线基层员工平均年龄普遍超过 50 岁。面对本地固定用工、合同制用工难以满足需求的情况，企业开发了包括人力资源外包、劳务派遣和产线外包在内的多元化用工组合模式。

在推行过程中，企业内部不同群体对多元化用工的接受度存在明显差异：50 岁以上的中层管理者普遍持抵触态度，而 30-40 岁的基层管理者则表现出较高的包容度。与外企相比，其通常因较高的人力成本能从灵活用工中获得成本优势，但民企在这方面难以获得类似收益。同时，企业还需要面对员工忠诚度和稳定性等挑战，这使得多元化用工的推行面临较大阻力。

尽管在推进过程中遇到了一些挑战，但也采取了一系列措施来应对。首先，公司为非正式合同制员工购买了雇主责任险和意外险，确保员工享有基本的职业安全保障。此外，还制定了针对员工产量和优秀行为的激励机制，这些激励措施不仅适用于合同制员工，也涵盖了其他各种用工形式。

多元化用工岗位与规模

汇鸿防护的多元化用工模式主要集中在一线生产部门，灵活用工人员占比约为总人数的 10% 到 20%。除了生产岗位，公司在一些特殊岗位（如海关、财务或 IT 支持服务）也采用灵活用工，但这些岗位的用工性质更接近服务外包合作，而非传统的劳务派遣或人力外包。此外，汇鸿防护还通过 RPO 招聘服务满足多元化的人才需求，进一步丰富了用工形式。

多元化用工的组织价值

多元化用工极大地提高了对业务的支持敏捷性。通过灵活的用工模式，企业能够快速响应市场变化和业务需求，显著增强组织的适应能力。

其次，在产能外包模式的驱动下，公司在 2024 年

的销售额较 2023 年激增超 50%，其中约 30% 增长直接得益于多元化用工与供应商合作策略。这不仅验证了该模式的商业价值，也证明了其在业务扩张中的关键作用。

此外，多元化用工丰富了组织结构，为应对不确定的业务波动提供了更多操作方法和抓手。相较于传统的人力资源管理模式，这种方法突破了单一招聘渠道的局限，为企业提供了更灵活、更具韧性的人力资源管理方案。

多元化用工赋能业务创新

汇鸿防护在研发领域建立了独特的多元化用工模式，以高端人才和智慧型用工为核心策略。公司在开发新项目时，会有针对性地引入具备特殊技能的外部人才，并采用项目制合作模式。这种灵活的用工方式使企业能够快速获取专业人才，并为优秀的合作者提供转正机会。

在实践中，汇鸿防护曾多次邀请行业专家参与产品研发，项目成功后，部分专家更是被正式纳入公司研发团队。为保护企业利益，公司会与外部人才签订严格的保密协议，确保项目信息安全。这些外部人才通常具备显著优势：技术能力强、专业知识深厚、行业经验丰富，且响应速度快。

这种用工模式不仅为研发注入新的技术活力，还为企业提供了灵活高效的人才获取途径，有效推动了业务创新和技术进步。通过精准引入外部人才，汇鸿防护在保持组织活力的同时，不断提升研发创新能力。

多元化用工定位

多元化用工已不再仅仅是传统意义上的成本控制手段，其目的和企业内部定位正发生深刻变革。对于汇鸿防护而言，多元化用工主要基于业务波动、项目需求和其他关键因素，通过灵活的用工组合来满足企业实际需求。

在用工策略上，公司采取了差异化的管理方式。对于与手套性能和技术相关的核心工序，公司坚持使用正式工，并配备具备特定技能等级的技术工人。而对于简

单、技术含量较低的工序，则采取服务外包或产线外包的灵活方式，即只要具备基本设备和人力，就可以完成生产。

这种多元化用工模式的核心是优化资源配置，在保持核心竞争力的同时，通过灵活的用工形式提高企业的整体生产效率和适应性。通过精细化的工艺分工和用工策略，汇鸿防护实现了人力资源的精准配置和动态调整。

多元化用工战略规划

汇鸿防护已将多元化用工提升至战略层面，其核心战略方针之一为“做强采购”，即通过外采方式提升产能。这一战略的关键在于避免重资产投资，转而采用轻资产投资模式，通过投资和整合小型加工厂，将其产能和用工模式纳入公司整体战略。

公司的多元化用工策略可以划分为三大类：

- ▶ **战略层面的产能外包：**通过整体或部分产线外发，实现产能灵活扩充。
- ▶ **稳定岗位的灵活用工：**针对如缝纫工等长期稳定但难以招募的岗位，采用灵活用工模式。
- 公司设置了吸引机制，如通过六个月考核，将优秀的灵活用工人员转化为正式员工。
- ▶ **阶段性或临时性工种：**对于简单、无技术含量的工作岗位，采用低成本、快速调配的用工模式。

多元化用工战略规划

在企业发展的过程中，人力资源部门扮演着越来越重要的战略性角色。对于汇鸿防护而言，HR 不再是简单的执行者，而是企业战略发展的关键参与者。

公司会通过赋予 HR 更高的战略高度，体现对人力资源管理的重视。这种理念源于公司领导的国际化视野，与像京东、阿里巴巴、腾讯等优秀企业的管理理念一脉相承。因此，在多元化用工的实践中，汇鸿防护 HR 的角色定位具有多个维度：

- ▶ **战略协调者：**不仅仅是机械地执行，更要从业务视角出发，进行人力资源的战略性配置和规划。
- ▶ **业务洞察者：**深入理解企业运营、产品和组织文化，将理论方案转化为切实可行的落地方案。
- ▶ **能力提升者：**持续提高团队将战略转化为实际行动的能力，突破理论与实践的鸿沟。

供应商战略协同与选择

随着多元化用工战略的深入，企业对供应商的期望和要求也在持续提升。汇鸿防护在供应商选择和管理上呈现出以下特征：

▶ 战略性选择标准：

- ★ **资质背景：**关注供应商的规模、抗风险能力和专业水平。
- ★ **增值服务：**不再满足于简单的人力中介，而是寻求能提供战略性支持的合作伙伴。
- ★ **协同能力：**期望供应商能够深度参与企业战略规划和资源匹配。

▶ 合作模式创新：

- ★ **校企合作：**通过精细化分工，建立多维度合作关系。
- ★ **项目制协作：**人力资源管理逐步从传统模式转向项目化运作。希望其不仅提供基础人力服务，还包括组织专业沙龙、法律风险分享等增值服务。

▶ 未来发展方向：

- ★ 建立更加专业、战略性的供应商生态系统
- ★ 从单一人力资源获取转变为全方位战略合作
- ★ 持续提升供应商的专业能力和战略协同价值

HR 管理职责与重点关注

在 2025 年，汇鸿防护的人力资源管理聚焦于组织与管理优化、人才引进与培养、绩效管理与激励改善以及国际化战略布局四个核心方向。其中，组织与管理优化尤为关键，重点在于通过技术平台和数据分析提升用工配置的决策准确性，增强组织的灵活性和响应能力。

在人才引进与培养方面，公司正逐步突破传统的“拿来主义”，转向构建全面的学习型组织。通过校企合作项目和 UMU 在线学习平台，公司致力于为所有员工（包括灵活用工人员）提供系统性的学习资源。创新举措如提前发送岗位操作视频、提供一页纸培训等，旨在帮助员工快速适应工作，提高录用率和工作效率。

这一战略转型标志着企业对多元化用工的深入理解：不再将灵活用工视为简单的人力资源获取方式，而是将其视为组织能力建设的重要组成部分。通过精细化的管理和培养，汇鸿防护正在构建一个更加专业、包容和高效的多元化用工生态系统。

步步高超市：多元化用工助力组织效能提升



胡伟

人力资本总监

步步高超市

多元化用工的市场趋势与各方视角分析

步步高超市从2009年开始接触多元化用工，经历了2009年至2015年的导入期，2015年到2019年的培育期，以及2019年至今的成熟期。这三个阶段清晰地勾勒出企业在多元化用工实践中的发展轨迹。

从社会宏观层面来看，多元化用工经历了从最初的质疑到试用，再到规模化应用，直至当前出现阶段性降温的过程。与此同时，国家相关部门对灵活用工的态度也在不断调整，从初期的试点、规划，逐步过渡到现阶段的良好发展阶段。这种变化体现了社会对新型用工方式的逐步接纳和规范化进程。

从求职者的视角来看，对多元化用工的认知也经历了显著的转变。从最初的适应期，到逐步接受，再到现在的全面接纳，灵活用工已经成为求职者认可的就业选择之一。这种认知的转变反映了劳动力市场对新型用工方式的认可度不断提升。

目前，多元化用工已经不再是一个新生事物，在某些领域甚至与传统用工形式处于同等地位。它已经成为一种被普遍接受的常态化用工方式。然而，在不同行业中，多元化用工的发展程度仍然存在显著差异。例如，在服务业领域，接受度和发展热度较高；而在制造业，用工转化和发展模式则具有其特殊性。这种差异性表明，多元化用工的发展需要考虑行业特点和实际需求。

此外，多元化用工还在朝着规模化、批量化和高质量化方向发展。在这个过程中，重点将放在良性升级和迭代优化上。值得注意的是，各地区、各行业的发展速度和效果可能会存在差异，这种差异性也将成为推动多元化用工模式不断完善动力之一。

► 多元化用工的定义与“降温”

★ 多元化用工与灵活用工的概念演变

在过去几年，无论是国家层面还是企业层面，更多使用“灵活用工”这一概念。最初，灵活用工主要是指非全日制用工的补充形式，常常与非全日制用工形成对

应关系。然而，在企业实践过程中，人们逐渐发现灵活用工的范畴可以扩展到正式用工。许多企业开始将其总用工模式中的正式工、小时工、实习生、退休返聘等各类用工形式放在同一维度来考虑，将员工权益作为一个整体工程来思考。

“多元化用工”这一概念的使用比“灵活用工”更具包容性。用工形式可以从法律层面、形式层面以及企业管理模式等不同维度进行分类。例如，承揽工和外包在不同企业中的定位就存在差异，有的企业将其视为正式工，有的则视为非正式工。这种模糊性使得“多元化”这一术语在学术层面更具周密性。

目前，无论是国家法律层面还是学术界，都尚未对灵活用工和多元化用工做出准确定义。因此，多元化用工可以理解涵盖所有用工形式的总称，包括全日制、非全日制、灵活用工、固定用工、第三方用工以及自有用工等多种形式。

★ 多元化用工的“降温”现象及原因分析

所谓的“降温”主要指非全日制用工方面的降温现象，这种趋势在疫情后期更为明显。其主要原因可以归纳为以下三个方面：

- 经济因素：经济下行导致岗位总量下降，企业在削减用工需求时，首先考虑裁减灵活用工岗位。
- 企业战略调整：企业为打造良好的发展平台，更倾向于增加正式工数量，以降低人员流失率和流动率，提高政策实施的稳定性，因此主动降低灵活用工比例。
- 求职者心态变化：疫情后，在经济下行背景下，工作机会减少，小时工岗位更是难寻。与经济高速发展期相比，求职者更倾向于寻找稳定的工作岗位。经济环境的变化导致人们的就业心态从追求灵活转向追求稳定。

► 多元化用工的战略定位与发展动因

步步高超市对多元化用工的战略认知经历了渐进式的深化过程。2009年以前，在劳动力供给不足的背景下，企业开始探索灵活用工和多元化用工方式。2009年后，成本优化成为重要考量，企业通过引入灵活用工方式来

实现人力资源配置的优化与成本的合理控制。发展到当前阶段，在用工成本持续上升而企业经济效益面临挑战的背景下，企业已将提升组织效能作为多元化用工的核心战略目标。

步步高超市在推进多元化用工实践中，注意到不同地域和行业可能同时受到劳动力供给、成本控制和效能提升等多重因素的影响，只是各因素的权重不同。基于这一认识，企业积极探索将多元化用工从单纯的用工方式提升为企业战略的重要组成部分。

在实践中，企业也认识到当前多元化用工发展的主要挑战来自理念层面。传统用工理念认为正式用工更可靠、简单和高效，这种认知在一定程度上影响了多元化用工的推广深度。为此，步步高超市在推进过程中，注重从理念层面突破，在此基础上统筹解决技术、管理等方面的问题。同时，企业也在积极调整管理体系和企业文化，以更好地适应新型用工形式的要求。

步步高超市多元化用工情况

► 整体情况

步步高超市自 2009 年开始导入多元化用工模式，并在 2019 年达到发展高峰。当时企业的非全日制用工占比超过 50%，灵活用工人数在企业 6 万人的总规模中占据半数。

随着公司进行转型升级，多元化用工比例逐步调整。目前，灵活用工规模已从最高峰时的 3 万人减少至约 3000 人，占总用工比例降至 20% 左右。根据规划，到 2025 年，步步高超市计划将灵活用工比例适度提升至 30%。

► 应用岗位与形式

★ 岗位应用策略

步步高超市在多元化用工的应用上采取了分层次推进策略。在岗位层面，主要聚焦于非核心的通用型和辅助型岗位，如收银员、搬运工等基层岗位。管理人员和核心技术人员在采用传统用工方式的同时，也会采用灵活用工方式与高校、科研院所开展高端技术合作。

企业通过岗位任务精细化拆解，实现了更具针对性的灵活用工配置。例如，将销售岗位中的上货任务外包，这不仅优化了人力资源配置，还降低了一线销售人员的

劳动强度，使其能够更专注于客户服务。

► 多元化用工形式

- ★ 正式工
- ★ 承揽工
- ★ 小时工
- ★ 动态用工
- ★ 退休返聘
- ★ 实习生

每种用工形式都有其特定的供给来源和管理方式。

如动态用工主要针对员工在不同法人主体间的工作调配；小时工主要面向宝妈、学生等群体；承揽工则针对特定工作岗位，以固定时间和任务为基础。在合作方式上，既包括与劳务公司的外部合作，也包括企业内部的人员调配，如动态用工、实习和退休返聘等。

► 数字化管理平台

为提高管理效率，步步高超市自 2009 年开始开发“小波乐业”多元化用工平台。该平台实现了用工管理的在线化和数字化，有效降低了手工操作成本，提高了灵活用工的管理效率。通过该平台，企业能够更好地实现需求端和供给端的高效联动，为多元化用工的规范化管理提供了支持。

多元化用工与组织转型的协同发展

步步高超市在业务与组织转型过程中，不断探索多元化用工与企业发展的最佳契合点。随着组织形态向无边界化、灵活化和松耦合型方向发展，多元化用工展现出独特的适配优势，为企业转型提供了有力支撑。

在具体实践中，多元化用工有效支持了公司的业务创新。以前置仓业务为例，面对工作量波动性大、需要快速响应的特点，企业采用外包、众包和互联网用工等灵活方式，很好地满足了业务需求。同时，在技术人才管理方面，通过顾问形式的灵活用工，实现了高级人才在多个业务单元和公司业态间的灵活调配，提升了人才使用效率。

然而，多元化用工在实践中也面临一些挑战。虽然约束性较弱带来了用工灵活性，但也可能导致员工稳定性和忠诚度降低。这种挑战在各层级的灵活用工中都普遍存在，需要企业在追求灵活性与维持稳定性之间寻找平衡点。

为应对这些挑战，步步高超市采取了分类指导的策略，根据不同业务特点、时间节点和发展阶段，动态调整用工方式。有些业务领域适合从传统用工转向灵活用工，有些则需要从灵活用工回归传统用工。这种动态匹配机制使企业能够在业务转型、组织转型和用工转型三个维度之间实现更好的协同。

■ 多元化用工中的战略协同与人力资源管理

► HR 与业务的协同关系

基于步步高超市 16 年多的人力资源管理实践，企业深刻认识到“没有 HR 的业务，只有业务的 HR”这一核心理念。多元化用工本质上是业务问题，而非单纯的人力资源管理议题。只有将 HR 工作与业务需求深度融合，才能实现多元化用工的有效推进。

在推动多元化用工过程中，HR 扮演着倡导者和赋能者的角色，而非主导者。当业务部门意识到组织需要更灵活的用工方式时，便会自然而然地与 HR 展开协作。在某些重要岗位的用工转型中，甚至需要一把手的直接

推动才能取得突破性进展。HR 部门的核心价值在于深度赋能和影响，通过与业务部门的协同合作来推动多元化用工的实施。

► 供应商选择与合作模式

当前市场上的多元化用工服务供应商主要聚焦于财税处理和招聘服务，这些服务在整个用工体系中的价值占比约为 30-40%。然而，多元化用工的核心在于“用”而非仅仅是招聘和发薪。所以，未来真正有竞争力的供应商应该是能够为垂直领域、细分行业提供深度赋能的合作伙伴，而不仅仅是提供基础的人事服务。

► HR 工作重点

在多元化用工管理中，HR 部门的工作重点主要包括：

- ★ 理念构建：帮助组织建立对多元化用工的正确认知
- ★ 标准设计：制定科学合理的用工标准体系
- ★ 推动落地：在实确保了执行的有效性。



专家洞察

多元化用工：塑造组织弹性、推动战略升级



王爽
用工解决方案专家
北京外企人力资源服务有限公司

多元化用工概念澄清

随着对灵活用工模式的深入理解和应用，其概念逐渐向多元化用工演变。这一转变不仅反映了名称上的变化，更体现了背后理念的深化。灵活用工最初是为了应对传统管理方式的沉重和复杂性，倾向于采用灵工或外包等形式，以简化管理流程。然而，随着客户需求的不断变化和升级，多元化用工的概念应运而生，它不仅涵盖了灵活用工的形式，还强调了对多样化需求的适应能力，背后体现了一种更全面、更深入的管理理念。这个概念的转变意味着，企业需要从单纯的灵活用工思维，转向更加复杂和多元的用工策略，以应对不断变化且要求更高的市场环境和客户需求。

北京外企全方位人力资源解决方案

► 完善的保险与福利体系

北京外企为员工提供高额身故或伤残保险、特色意外险，同时还提供免费培训课程等服务。

► 专业的合规咨询服务

作为一家覆盖行业广泛且资深的国有企业，北京外企在人力资源领域拥有完整的思维方案，合规工作基础牢固扎实。北京外企为企业内部合规提供政策咨询，针对国企、央企及不同性质的外企提供符合监管要求的用工方案，如为外企定制外包加合规的薪酬结构。

► 全国性社保网络支持

在合规风险管理方面，北京外企提供全国范围内完善的社保网络，为用工人员参保合规提供完整的全国覆盖体系。其政策性平台能够及时更新各地域政策，用户政策也保持实时更新。

► 信息安全合规保障

北京外企能为企业提供完整的信息安全合规管理和保障。北京外企已通过 ISO27001 认证，在此领域经验丰富。在员工权限管理上，实现了与正式员工的系统隔

离，满足 IT 系统的安全要求。北京外企还提供外包人员操作、人力用工员工背景调查、背景审查以及保密协议签署等一整套健全方案。

► 智能化人才匹配技术

北京外企引入了 AI 大模型技术，用于前期简历筛选和技能匹配，能够更精准地匹配企业用工需求，提高交付质量和合规水平。

应对企业用工成本压力的策略

面对上升的用工成本压力，企业越来越多地采用灵活用工方式并推进扁平化组织结构来缓解这一挑战。这一趋势的核心原因在于企业不断挖掘存量岗位的资源 and 成本效率，尤其注重对现有岗位效率与成本的综合考量。管理上的扁平化有助于企业提升沟通与交互效率，特别是在多元化用工环境下，能够显著改善多角色管理决策和协同效果。

在实际案例中，新业务发展初期阶段的管理通常需要高度高效，以优先占领市场。此时，由于客户探索新模式的投入有限，人力资源服务公司可以提供多元化用工方案，与客户的正式团队协作，形成虚拟团队结构。这种结构整合了财务、采购、HR 及业务代表等各方面资源，构建高效扁平的组织形式，通过虚拟团队或专业部门团队运作多元化人力资源。

这种模式使人力资源能够快速融入团队和业务，加速招聘流程，同时对技能考核和用工稳定性进行实时监测。通过技术手段和 IT 系统平台，管理效率得到显著提升，能够迅速反映在业务成果上，使企业清晰了解用工投入产出比（ROI）是否符合预期，从而实现用工管理的优化。

多元化用工“合规与稳定性”解决策略

企业未采用多元化用工的原因主要存在几个方面：

用工合规性、工作交付质量和员工稳定性。常见担忧是多元化用工的稳定性问题，包括员工流动率高、归属感差等等。这种挑战对传统大型企业而言是普遍存在的，特别是对那些对稳定性和合规要求较高的企业。

然而，当企业了解外部市场行情，包括互联网和 ICT 行业的用工模式后，这些顾虑往往能够得到缓解。大型集团公司可以根据不同业务部门和岗位的特点进行细分评估。确实，某些核心部门因涉及机密或高风险业务，适合使用稳定的正式员工；而其他需要快速扩充市场、技能要求不高或成本压力大的领域，则可考虑多元化用工方式。

值得注意的是，并非所有采用多元化用工的岗位都会导致稳定性下降。某些岗位由于工作性质和收入优势，可保持相对稳定，例如软件开发、智能硬件开发等技术岗位的稳定性明显高于销售或地推岗位。通过外包形式，企业不仅能与供应商和专业领域公司在技术上形成互补，还能共同开拓市场。

对于流失率高的岗位，可以与人力资源公司合作，通过优化外包模式、结算模式和薪酬设定，提高员工稳定性和投入产出比。这考验的是企业对多元化用工的熟悉程度、管理能力以及甲方对管理的认知情况。实际上，有完整的管理体系可以支撑这一过程。

■ 多元化用工模式的深层演变

企业采用多元化用工的根本考量是成本与效率的平衡。当企业发展到特定阶段后，会从单一的正式员工用工方式转向多元化模式，这主要源于成本焦虑和对投入产出比的关注。

此时，企业通常已度过高速发展期，进入瓶颈期或稳定期，整体规模增长趋于平缓，不再出现大幅波动。企业开始在存量业务中进行精细化用工改革，从两个维度展开：

从横向角度看，企业对不同岗位采用差异化管理策略。例如，客服、物流和零售行业普遍采用众包模式，特别是物流配送员和导购促销员。某些客服岗位甚至已引入 AI 大模型替代人工，电话接听和外呼电销的自动化发展速度超出预期。而低灵活性岗位，如财务助理、税务助理或高管助理等需要贴近客户的职位，则仍采用单

一的劳动合同外包形式。表面上岗位数量持平，实际上是通过多元用工方式差异化优化投入产出比。

从纵向角度看，即使是传统岗位如生产线工人，虽然总体数量未变，但用工结构已从单一工种转变为派遣、外包加机器人等多种形式叠加的模式。新兴岗位如直播运营，也经历了从企业自营，到全职达人、兼职达人，再到现今流行的 MCN 机构等混合管理方式的演变。这种演变过程是企业从成本角度出发，自发发展形成的多元化用工方式，可以解决不同场景下的用工需求，实现资源优化配置。

■ 北京外企数字化产品及系统化用工管理平台

北京外企数字化产品经长期发展已形成完善体系，提供集成化的用工管理平台。该平台整合劳务派遣、外包、众包、实习生等多种用工形式，支持在线合同签署、考勤、薪酬、社保及培训全流程管理，大幅降低企业管理成本。

系统可与企业财务、ERP 系统对接，实现人财一体化。近期引入的 AI 功能支持自动面试、评分和结果生成，根据人才画像提供智能推荐。合规方面，系统能对合同条款、工时、社保缴纳提供预警服务。

北京外企服务已超越传统 HRM 系统，覆盖从多元化用工策略规划到具体实施的全过程，支持年度预算 100% 在线化管理，免除 Excel 操作的繁琐。企业领导可直观了解业务部门用工情况，查看成本与收益关系。

平台能收集员工全方位工作数据，不局限于考勤，还包括各类岗位的具体工作量：销售业绩、标注量、审核量、案例处理量、代码工作量等，全面展示员工工作价值。系统还提供精细化数据分析，可定位招聘缓慢、员工稳定性差等问题的具体原因，帮助企业解决用工各环节的细节问题，实现用工管理的精准优化。

■ 企业多元化用工战略转型与北京外企服务优势

企业多元化用工定位正从单纯的成本控制转向战略性目标，支持业务创新和组织转型。这一转变有几个关键驱动因素：

首先，技术迭代加速了人才需求结构变化。人工智能大模型等新技术对企业用工乃至整个社会带来深远影响，这种变革将在未来几年内更加显著，远超当前所见

的简单机器人或 AI 语言模型交互。传统雇佣模式难以支撑企业对用工敏捷响应的需求。

其次，企业需要组织韧性。多元化用工模式帮助企业分担用工风险，提供快速人力响应能力。统计显示，在企业危机时期，多元化用工方式能为业务连续性带来 40% 以上的提升。

此外，创新优化方式如项目制业务外包可显著降低研发成本。例如，汽车企业利用供应商的智能座舱技术，或地方机构借助合作伙伴建设智慧城市项目，实现能力互补。

北京外企的核心优势体现在几个方面：首先是完善的生态资源矩阵。北京外企覆盖全国的城市服务网络密集，拥有上百万垂直领域专家资源池，能为客户迅速匹配所需人才资源。

其次是健全的合规管理体系。从前期合同签署，到中期社保管理，再到后期纠纷解决，北京外企都展现出高效能力。作为大型企业，北京外企高度重视自身用工合规性，避免了小型公司可能存在的合规漏洞。

再次是强大的数字化能力。北京外企提供 IT 系统支持，为客户定制人力服务方案，如门店排班、促销员管理等，整合了跨客户、跨行业的实践经验。北京外企还能分享不同客户间的案例和经验，提供门店运营、促销员管理等创新服务和实践案例，针对不同客户定制解决方案，提高投入产出比。

多元化用工在组织与业务层面的价值

北京外企可以从管理能力赋能角度帮助客户进行组织适配性评估。首先，北京外企能够帮助组织进行业务诊断，评估部门协同状况，识别向上向下管理和沟通中的潜在问题。

其次，北京外企可诊断企业数字化基础设施是否需要升级，检视企业是否仍停留在 Excel 管理阶段，无法实现人员数据可视化。北京外企强调的是“先看到，才能管理；先管理，才能高效；高效管理，才能创造更大价值”的进阶理念，从战略层面为客户提供系统诊断。

此外，北京外企还提供管理者赋能，从甲方视角还

原高效运作场景，分析如何协调多元化用工、供应商管理以及员工骨干或职业竞争运营，提升整体组织效能。

HR 与业务的配合

在与业务部门的配合中，HR 应关注几个关键方面。首先，HR 需要调整服务重心，从传统的基础服务转向支持公司战略目标的实现。这要求 HR 深入理解公司的战略资源和方向，并将其融入人力资源规划中。其次，HR 需要对业务管理有更高的敏感性，明确自身在多元化用工管理中的角色和职责边界，特别是在与供应商和外包员工的合作中。此外，HR 的管理重点应从单纯的成本节约转向业务指标的达成，与业务部门主管建立共识，共同管理多元化的用工单元，确保目标一致，形成合力。

在合作模式上，HR 与业务部门之间的关系已超越传统的上下级关系，转变为更复杂的商务关系和生态伙伴关系。HR 需要参与构建健康的业务生态系统，促进公司整体业务的健康发展。这种转变不仅要求 HR 具备更高水平的专业能力，还需要在思维方式和工作方法上做出相应的调整，以适应多元化用工环境下的新要求。

供应商在多元化用工中为 HR 提供支持和赋能

在组织建设方面，像北京外企这类人力资源服务公司，能迅速为 HR 管理部门提供资源匹配和响应服务。他们可以诊断客户在组织架构上的缺口，并提前进行人力预测，协助进行后续的运营和管理。例如，通过快速调配资源，帮助企业在短时间内组建起符合特定项目需求的团队，确保项目按时启动。

在业务创新方面，供应商与客户共同探索方案和模式上的创新。在某些前沿领域，供应商甚至会与客户在特定业务领域进行共同投资，以实现风险共担、利益共享。例如，供应商可能会协助客户建立基础服务费加成果激励的薪酬机制，取代传统的固定薪资模式，从而更好地激发员工的工作积极性和创造力。再如，供应商可以与客户合作制定一整套人才培养方案，从入职培训到职业发展规划，全面提升员工的能力素质，满足企业发展对人才的需求。

在战略管控方面，供应商借助 IT 系统等工具，为决策者提供客观、量化的数据支持。通过多元化用工管理中产生的各类数据，如不同用工方式下的员工绩效、成本效益等指标，供应商能够帮助 HR 以一种直观的方式呈

现企业用工状况的健康度。这使得企业内部能够形成数据驱动的管理改进机制，让决策者能够依据客观数据做出更精准的判断。对于执行层面而言，这种基于数据的决策方式也有利于高效推动改革或创新，因为它减少了主观因素的干扰，使大家能够更直观地看到业务发展的

■ 多元化用工的个性化方案设计

不同行业和岗位模式对应着多样化的用工策略。面对各行业及企业内部各异的用工需求，深入的分析与诊断不可或缺，这一过程可能需要几周甚至几个月。

完成诊断后，基础搭建阶段接踵而至，其耗时较长，关键在于两点：一是与甲方协同磨合管理体系；二是若涉及 IT 系统，还需预留足够时间进行部署与联合开发。基础建设就绪后，实践试运行阶段随之展开，无论是销售、客服还是审核岗位，都需要通过试运行来精准衡量员工的工作饱和度、效率与质量等指标，实现数据的客观沉淀。这些数据与企业经营、财务数据相结合，为后续的精细化管理与改革方向提供有力参考。

当管理逐渐成熟，企业便迈入精益管理阶段，此时需要高瞻远瞩的决策团队，依据前期沉淀的数据基线，推动管理方向的持续演进。在这一阶段，无论是对外包员工还是正式员工，都能制定出更具针对性的目标，涵盖效率、质量、工作饱和度等多个维度。最终，企业有望达到战略性卓越期，实现业务、行业及整个领域的共

生共荣，为社会发展做出积极贡献。

■ 供应商的能力考量

管理健康度：供应商的运营和经营状况是其在行业内持续健康发展的基础，这直接影响合作的企业诚信及后续合作的默契程度。

数字化能力：供应商需具备先进的数字化转型能力，以高效地为客户提供服务，例如利用自动化流程和数据分析工具优化人力资源管理流程。

合规性：供应商必须确保用工合规、ESG（环境、社会和公司治理）合规以及信息安全合规，提供严谨的服务，遵守相关法律法规，降低潜在法律风险。

资源供给与运营能力：供应商应具备稳定的资源供给渠道，能够快速提供符合要求的人力资源，并确保多元化用工的运营效率和质量。

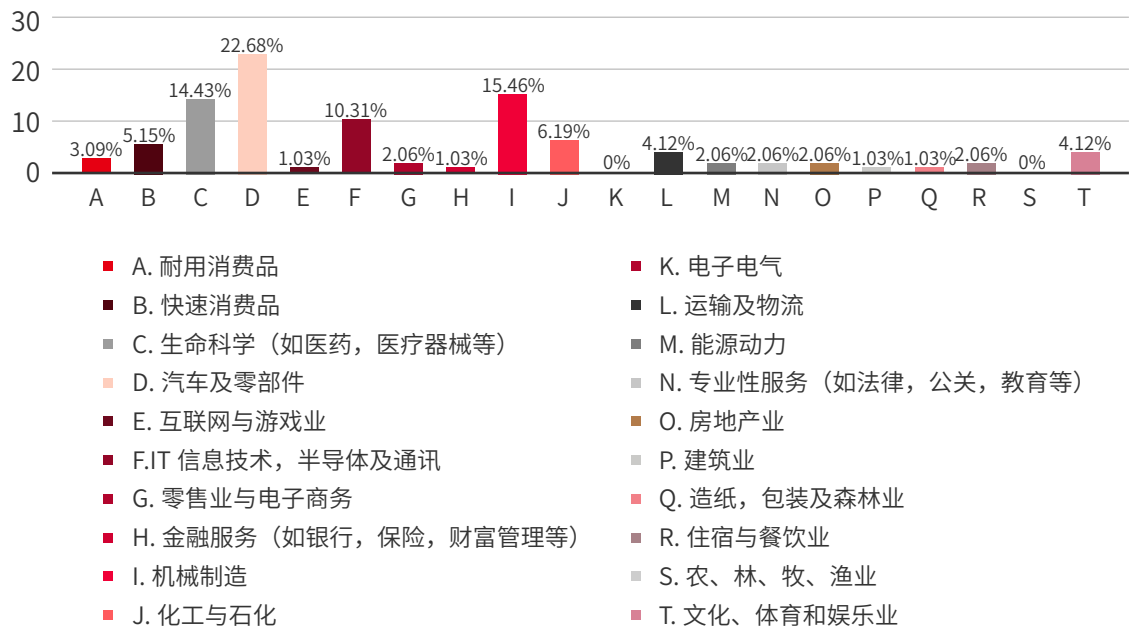
团队成长与文化建设：供应商应注重员工成长，提供职业发展路径和培训机会，同时建设积极健康的团队文化，以提升员工归属感和凝聚力。

随着市场环境变化和企业需求升级，供应商需不断提升自身能力，从传统服务交付到数字化服务，再到提供咨询和诊断等增值服务，以满足客户的多样化需求。企业在选择供应商时，应根据自身的业务特点、发展阶段和多元化用工的目的制定选型标准，不同的企业会各有侧重。即使是大型集团，在选择战略供应商时，也会根据具体业务需求和战略规划进行调整，不存在一个通用的选型模板。

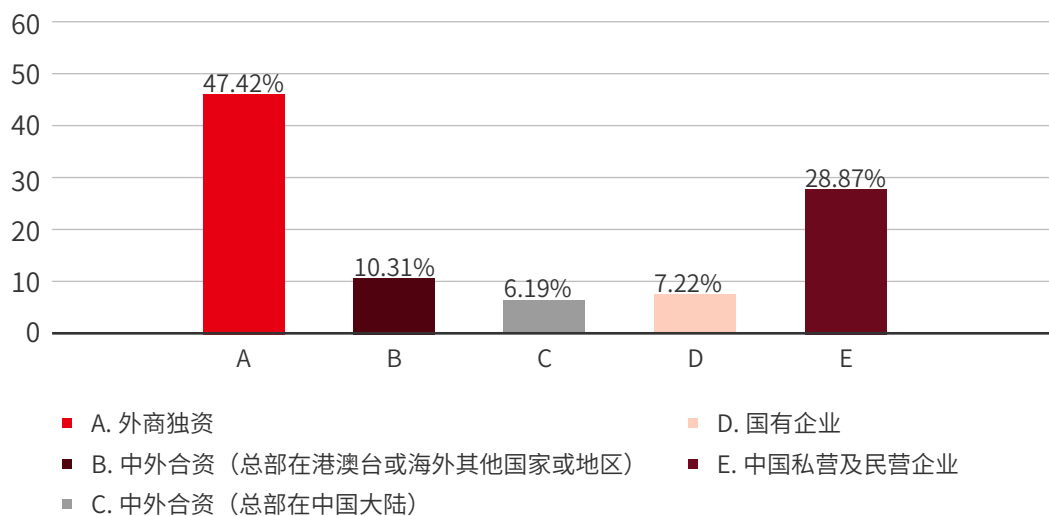


参调企业背景信息

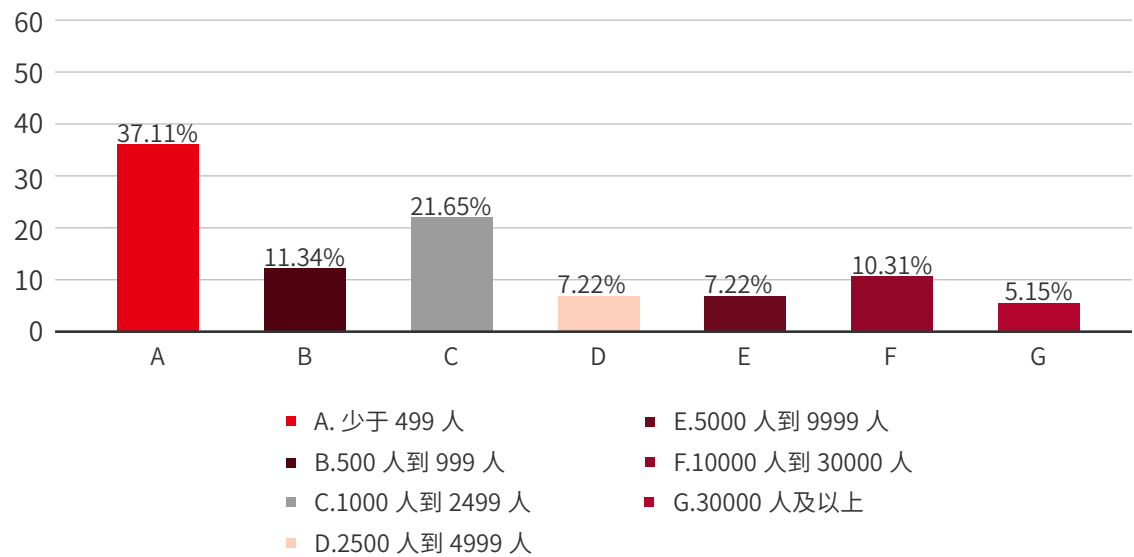
1. 贵公司所处的主要行业为 (N=243)



2. 贵公司企业所有权性质 (N=243)



3. 贵公司的员工数量为 (N=243)





多元化用工调研总结

在全球经济进入“高波动、高不确定”新常态的背景下，劳动力市场的深刻变革正在重塑企业用工逻辑。人口老龄化推高用工成本、加剧技能型人才断层，而 Z 世代对灵活就业与价值实现的诉求，则从根本上颠覆了传统雇佣关系的边界。这种“双重挤压”效应迫使企业重新审视用工模式，从单一的正式用工向多元化用工转型。调研通过对劳动力市场环境、企业实践现状与管理体系演进的系统性分析，揭示了多元化用工从环境适配到战略升级的内在逻辑，并尝试提出突破认知与管理体系障碍的行动框架。



劳动力市场环境的双重驱动

人口老龄化的加速与 Z 世代的崛起，正在重塑劳动力市场的供需格局。一方面，老龄化导致用工成本刚性上涨（77.25% 的企业已感受到成本压力），并引发制造业等领域“师傅级”人才的断层危机；另一方面，Z 世代对弹性工作制（51.08%）和多元职业发展诉求（89.18%）的偏好，正在倒逼企业调整管理方式与用工逻辑。这种环境变化不仅推动企业采用多元化用工，也通过用工模式的演变反过来映射出劳动力市场的深层变迁。



多元化用工定位的战略跃迁

面对环境压力，多元化用工已从传统的“降本增效”工具，逐步演变为组织创新与业务赋能的战略杠杆。数据显示，2025 年将多元化用工用于“提升组织灵活性”（65.43%）和“支持业务创新”（34.57%）的企业比例显著提升，标志着其价值坐标已从成本导向转向战略驱动。然而，企业未能充分释放这一潜力的原因，集中体现在两大核心挑战上：

■ 认知原因：

46.94% 的企业对多元化用工的战略价值认识不足，仍将之视为临时性、成本导向的战术手段。

■ 管理体系陈旧：

53.06% 的企业现有管理体系无法支撑战略性应用，缺乏系统性规划与执行能力。



突破阻碍：组织价值与人力规划的双轮驱动

破解上述挑战的关键在于从组织与业务价值的认知升级，到人力规划体系的系统性构建：

组织与业务价值的认知重塑

► 组织层面：

多元化用工通过突破传统雇佣思维（55.56%），优化人才配置效率，成为企业应对复杂环境、提升敏捷性的核心抓手。例如，矩阵式组织与扁平化架构的转型中，多元化用工提供了灵活的人力资源配置方案。

► 业务层面：

从单纯的降本转向效能提升（72.73%），多元化用工已成为支持业务创新、快速响应市场挑战的关键工具。良品铺子的社交电商直播团队与汇鸿防护的产能外包模式，均验证了其在新兴业务领域的战略价值。

人力规划体系的系统性构建

► 战略定位与供给侧分析：

企业需明确多元化用工的战略定位（如汇鸿防护的“做强采购”），并通过岗位能力地图与内外部人才盘点，精准匹配用工需求。

► 实施框架与持续优化：

从法律合规框架到弹性响应机制，企业需构建动态迭代的规划体系。京东通过云客服的用工画像调整与教学优化，展现了敏捷响应的实践路径。

► HR 角色的跃迁：

HR 从行政支持者转型为战略赋能者，通过数据驱动的用工预测、供应商协同与合规管理，构建动态人才生态系统。

供应商服务的升级：供应商价值评估正经历从传统的预测与整合能力向灵活应变、快速响应和市场洞察能力转变。

多元化用工的未来，不仅是用工形式的多样化，更是企业人才生态的全面进化。通过破解认知与体系障碍，企业将实现从“被动降本”到“主动赋能”的根本性转变，在不确定性中构建更具韧性的组织生态。最终，多元化用工将成为企业穿越周期、驱动增长的核心竞争力，而不仅是应对环境变化的权宜之计。

